

REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA, ADMINISTRAÇÃO, MUNDO DO TRABALHO: RELAÇÕES, MODIFICAÇÕES E CONSEQUÊNCIAS

RESTRUCTURING PRODUCTION, ADMINISTRATION, THE WORLD OF
WORK: RELATIONS, MODIFICATIONS AND CONSEQUENCES

Daniel Santos de Carvalho

Psicólogo. Especialista em Avaliação Psicológica pela UNI-RN. Consultor empresarial em atuação na área industrial.
E-mail: dsantosc2@gmail.com

RESUMO

O presente artigo se baseia em três elementos: o processo de reestruturação produtiva, ações administrativas e o mundo do trabalho, com o intuito de articular e expor panoramas referentes à maneira com que as pessoas se colocam em relação ao desenvolvimento de seus trabalhos, trazendo à tona fatores sociais, econômicos, políticos, entre outros. Para tanto, essa produção fundamenta-se em torno de análises bibliográficas, que se referenciam a um ensaio teórico, relacionando ao macro universo do elemento trabalho, as influências advindas dos processos de remodelagem produtiva, principalmente as que emergem a partir do século XX, expondo também algumas vivências e consequências de categorias de trabalho especificamente envolvidas na realidade em discussão. Tem-se como objetivo, em meio a problematização elaborada, apresentar alguns elementos na área de gestão e desenvolvimento de pessoas que se configurem como fatores que podem agir sobre a realidade de constantes transformações do mundo do trabalho, evidenciando alternativas que gerem as pessoas envolvidas, melhorias referentes à sua dinâmica de trabalho, sem que estas sejam acometidas por grandes explorações e cobranças exageradas, em prol simplesmente do acúmulo cada vez maior de capital.

Palavras-chave: Reestruturação produtiva. Mundo do trabalho. Ações administrativas.

ABSTRACT

This article is based on three elements: the restructuring production process, administrative actions and the world of work, in order to articulate and expose situations related how the people place themselves in relation to their work, pointing social, economic or political factors, among others. This paper is based in literature reviews, which refer to a theoretical essay, relating to the macro world of work that come from the productive processes of remodeling, especially those that emerge from the twentieth century. Some experiences and consequences of job categories specifically involved in the reality under discussion will be pointed. It will be questioning some elements in the management and development of people who are configured as factors that may act on the reality of the changing in the world of work, showing alternatives that manage the people involved, improvements related to the dynamics of their work, without being affected by large explorations and exaggerated charges in favor of simply increasing accumulation of capital.

Key words: Restructuring production. World of work. Administrative actions.

1 INTRODUÇÃO

Com o decorrer do tempo, é possível observar que o elemento trabalho sofre inúmeras modificações em sua forma de estruturação, execução, planejamento, finalidade, entre outras, estas acabam por abarcar diversas instâncias sociais, como por exemplo, a economia, a política, os grupos populacionais, etc. Podemos entender então, que as variações referidas se configuraram em uma dinâmica que permeia a vida dos indivíduos de maneira coletiva e social.

O mundo do trabalho se caracteriza por ser um elemento de constantes transformações, e que envolve as pessoas em seus processos, visto que não se pode pensar na vida em sociedade sem nos depararmos com as formas de estruturação do trabalho e as incidências de fatores como o modelo de educação, o posicionamento político e econômico dos Estados, assim como as práticas e influências do sistema de acumulação de capital.

Então, o que seria na realidade o tão falado mundo do trabalho? Alves (2007) nos chama a atenção para a existência não de apenas um, mas de vários mundos do trabalho, presentes nos períodos anteriores à expansão capitalista, que expressavam a forma como esse elemento era significado e materializado socialmente.

Dentre as grandes modificações desse elemento, as mais expressivas se relacionam com o advento das grandes tecnologias que vêm substituindo paulatinamente as pessoas por máquinas, a exemplo da classe dos bancários, que de forma bastante evidente reduziu seu efetivo humano, e aumentou seus serviços tecnológicos eletrônicos. Pode-se citar também a grande exclusão dos jovens do mercado trabalhista, que resulta no acúmulo da execução de atividades precárias e sem perspectivas de continuidade por essa parcela populacional, assim como, a inserção da mulher no mercado de trabalho, porém com uma ressalva quando falamos em valores salariais, que ainda se encontram inferiores aos dos homens de mesmas funções (HILARIO, 2005).

Lima (2008) fala que podemos entender que o mundo do trabalho se configura em uma rede de processos que estão ligados ao desenvolvimento e à produção de ações que modificam o espaço e geram a aquisição de bens de acumulação individuais e coletivos, necessitando dos meios que possibilitam a aquisição de conhecimentos, para se estruturar e dar sentido as suas práticas.

Porém, devido ao fato de tais mudanças serem tão frequentes, acabamos por internalizá-las em nossos

discursos, afirmando que as mesmas fazem parte da vida em sociedade e que isso é um fato natural do processo de desenvolvimento, produzindo a cultura da alienação dos trabalhadores, inerentes às imposições da lógica produtiva (LIMA, 2008).

O desenvolvimento da presente produção tem por objetivo uma exposição de fatores que se relacionam com o papel dos indivíduos frente às suas dinâmicas de trabalho, mediadas pela atuação do processo de reestruturação produtiva, assim como a inferência que as ações de gestão de pessoas manifestam nesse contexto, vislumbrando alternativas para a o trato e para a administração de demandas relacionadas ao uso da força de trabalhista.

2 A ADMINISTRAÇÃO E OS MODELOS DE PRODUÇÃO

Quando pensamos em administração e trabalho, é possível visualizar um contexto também característico de mudanças e transformações, em especial a partir do século XX, pois o mesmo foi marcado por grandes crises e desafios em aspectos que se ligam aos modelos de organização e produção, elementos fortemente influenciadores da dinâmica de atuação da força trabalhista, assim nos orientam Carvalho e Pimentel (2010).

Dessa forma, as transformações mais evidentes estão principalmente relacionadas às ações de controle e produção, tendo em vista que as mesmas objetivam basicamente o aumento da eficiência das organizações. É possível associar essa visão às consequências geradas pela revolução industrial, ligadas à grande expansão empresarial e às exigências de obtenção de melhores rendimentos e controle dos recursos, visando ao embate da concorrência e da competição que se mostravam cada vez mais evidentes.

Dentro do processo de expansão citado está o surgimento do modelo de produção Fordista/Taylorista, que proporcionou uma produção massificada de produtos, barateando os custos de venda, em detrimento de fatores como: contratações de muitos operários, parcelamento das funções dos mesmos, diminuição dos salários, entre outros, aliados à criação da Linha de Montagem, exigiu dos operários a realização de atividades rotineiras e parceladas (PERES, 2000).

Ribeiro (2009) coloca que o Fordismo/Taylorismo vem a se tornar um grande modelo de organização da produção, assumindo uma fatia considerável do mercado consumidor. Para Batista (2006), o sucesso

desse modelo de produção se deve, principalmente, à junção entre estruturação do processo produtivo Fordista e às técnicas de administração científicas tayloristas, que se preocupavam bastante com as ações de desperdício.

É em detrimento a tais preocupações, que as normas, princípios e leis “científicas” da administração do trabalho taylorista visaram, sobretudo, à exploração do trabalho em seu limite máximo, o que ocasiona um estudo minucioso do tempo e dos movimentos dos trabalhadores, sendo um dos pontos fundamentais dessa perspectiva, a separação entre os momentos de planejamento e execução do trabalho, diz Batista (2006).

Em meio a toda essa lógica de produção, uma grande crise estrutural se configurava, e acabou vindo à tona na década de 70. A mesma, segundo Antunes (1999), é resultado, principalmente, da queda da taxa de lucro, do aumento do preço da força de trabalho e do desemprego estrutural que se iniciava, causando uma retração do consumo que o modelo Fordista/Taylorista, não foi capaz de resolver.

Como alternativa a essa situação, o modelo de estruturação do capital se mostra hábil em se modificar, utilizando-se das experiências anteriores para formular uma estrutura de produção que fosse capaz de superar aquele momento crítico.

Esse movimento de reordenação tem como grande característica o surgimento de políticas neoliberais, adotando posturas que promovem privatizações estatais, a falência do setor público estatal, como também a desregulamentação dos direitos do trabalhador. Por consequência de tais ações, emergem os modelos de produção pós-fordista, o qual o mais expressivo foi o Toyotismo. Este, por sua vez:

(...) elabora um discurso voltado para a valorização do trabalho em equipe, da qualidade do e no trabalho, da multifuncionalidade, da flexibilização e da qualificação do trabalhador. Oculta, porém, a exploração, a intensificação e a precarização do trabalho, inerentes à busca desenfreada do lucro pelo sistema de metabolismo social do capital (...). (MESZÁRIOS APUD PERES, 2000; p.1).

Em detrimento a isso, aponta-se um novo método de reestruturação da produção e do trabalho, dando início a um modelo mais flexível dos mesmos, almejando a recuperação do ciclo produtivo, nos relata Antunes (1999). Suas características envolvem as ações de reordenamento da produção, e acumulações

de capital, que têm fortes repercussões sobre o contexto em questão, afetando os processos e as relações trabalhistas, mediante inovações no sistema produtivo e nas modalidades de gestão, consumo e controle da força de trabalho, recebendo, tais acontecimentos, a denominação de processo de reestruturação produtiva (ANTUNES, 2000).

Tal processo tem por objetivo uma mudança nas ações produtivas, que veem gerando aumento da produtividade e da qualidade da produção; aumento das exigências nas atividades exercidas no trabalho e para o trabalhador, tornando-o polivalente e especializado.

Tendo em vista que toda essa conjuntura não se dá de forma isolada, ou seja, somente envolvendo os fatores estruturantes das formas de trabalho e produção, vemos que o processo de reestruturação produtiva atinge, de forma substancial, toda a vida dos indivíduos, onde estes passam grande parte do seu tempo trabalhando, ou sob tensão por motivos advindos do trabalho e acabam perdendo oportunidades de melhorar a qualidade de vida, ficando assim aprisionados em uma rotina desgastante e perturbadora, assim nos deixa entender, Hilário (2005).

Nesse cenário da reestruturação, é importante lançar um olhar aos aspectos relacionados à saúde dos trabalhadores. Para isso, é necessário analisar o papel dos mesmos imersos em um processo histórico-social, entendendo o ser humano não de forma isolada, mas em interação com o mundo material que o cerca, como produto e produtor da realidade, (RIBEIRO, 2009).

O processo de remodelagem envolve uma reorganização da produção, por exemplo, ao substituir o trabalho humano por um artefato tecnológico, as formas de pensar e sentir a organização de trabalho não são as mesmas de quando inexistia a ferramenta de tecnologia. Desse modo, o sujeito trabalhador é “obrigado” a conceber o trabalho de outros modos, e essa nova forma de conceber o trabalho pode gerar a esse sujeito-trabalhador sofrimentos diante os impedimentos de sua atividade de trabalho (CLOT, 2006).

3 REFLEXO NAS CATEGORIAS DE TRABALHO

Muitas categorias profissionais sofreram com o processo de remodelagem, além das consequências operacionais de suas tarefas, as afetações subjetivas diante dessas mudanças são cotidianamente observa-

das. Mediante a isso, uma atenção mais voltada às perspectivas que abrangem as categorias ocupacionais vem sendo lançada com mais frequência na atualidade, no intuito de promover uma adequação das pessoas envolvidas a uma nova realidade.

Algumas categorias de trabalho se mostram mais fortemente afetadas pelas transformações advindas da reestruturação produtiva. É possível citar como setores produtivos mais atingidos por esse processo os que se relacionam aos bancários, à telefonia, aos transportes dentre outros. Estes, além de experimentarem modificações profundas em seu espaço de trabalho, assistiram impotentes à transferência de seu saber e de suas atividades para os terminais eletrônicos e/ou serviços computadorizados.

Seguindo o pensamento de Lopes (2009) vemos que:

(...) a tecnologia assume cada vez mais a parte mecânica da produção e substitui um quantitativo grande de mão-de-obra, ao sujeito-trabalhador caberá um novo espaço, extremamente disputado e competitivo, com novas regulações, com novas exigências e requisitos, impelindo os sujeitos à construção de novos padrões, valores e relações no trabalho, e também fora dele(...) (LOPES, 2009, p. 7).

Segundo Damalço (2010) a presença das tecnologias no contexto do trabalho não é algo novo, estas vêm acontecendo em diferentes proporções e intensidades. Nas últimas décadas, essa tecnologia passou a ser vista como algo que potencializa o trabalho humano, do ponto de vista da produtividade capitalista, mas acaba tornando o trabalho cada vez mais repetitivo e enfadonho. Logo, podemos notar que o crescente desenvolvimento da tecnologia tem colaborado para as mudanças no mundo do trabalho tanto de forma quantitativa, mas principalmente de forma qualitativa nas relações do homem com a sua atividade laboral. Além disso, é possível pontuar que esta inserção de novas tecnologias tem gerado medo de que as máquinas venham a substituir o trabalho humano, nos diversos setores de atividades.

Com o advento dos aparatos tecnológicos, algumas categorias de trabalho foram extintas ou sofreram modificação nos perfis das ocupações, como a substituição do telefonista, do datilógrafo e, por sua vez, a emergência do programador, do web designer, do operador de telemarketing e do suporte de helpdesk, (POCHMANN, 2005). Dessa forma, têm-se configurado e reconfigurado as mudanças das ocupações e profissões no atual contexto laboral.

No setor das comunicações, inclusive à telefonia e ao teleatendimento, a metamorfose foi ainda mais radical: sob constante vigilância, não só deveriam atender, mas, em sua relação de atribuições constava o poder de agradar, de convencer e persuadir um usuário abstrato a comprar serviços e bens não duráveis oferecidos. Isso acabou gerando impactos sobre a saúde dos trabalhadores como: Lesões por Esforços Repetitivos (LER), Distúrbios Osteomuscular Relacionados ao Trabalho (DORT), disfonias, perdas auditivas, fadiga visual, distúrbio do sono, sintomas digestivos em gerais, infecção urinária e hipertensão- pressão alta (STRE, 2005; INSS, 2005; 2008). Dejours (1992) chama a atenção para impactos como tensão nervosa, autorrepressão, frustração e agressividade.

Venco (2006) ainda acrescenta sobre esta classe de trabalhadores:

“A precarização das relações de trabalho propicia a intensificação do trabalho e a individualização dos comportamentos, neutralizando a mobilização coletiva e generalizando “o silêncio” e o “cada um por si”. (...)” (p.10).

Com isso, pode-se perceber que se é instaurado no ambiente de trabalho um clima de permanente competição, tanto individual quanto coletivamente, suportável apenas pela perspectiva da manutenção do emprego. Além disso, nota-se que esta classe vive um processo de precarização, sendo utilizado pela gestão o medo, que desestabiliza os coletivos, assim a empresa impõe um grau de sofrimento aos trabalhadores diante da ameaça declarada a respeito do cumprimento de metas inatingíveis, dificultando assim a resistência da classe que vive do trabalho (VENCO, 2006).

Para a classe dos bancários, por exemplo, a reestruturação produtiva também teve forte repercussão, desestruturando-os a partir do final da década de 80 e se estendendo até os dias atuais. Esta remodelagem trouxe consequências como demissões em massa, automação e terceirização. Nesse cenário, os bancários são levados a desenvolverem uma formação polivalente, na tentativa de se manterem empregados, sendo submetidos à sobrecarga de tarefas e a longas jornadas de trabalho. Agravando assim, os problemas de saúde dos trabalhadores, com doenças como os distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (DORT) e os transtornos mentais e comportamentais (SILVA; PINHEIRO; SAKURAI, 2007).

A nova gestão de trabalho inserida no setor bancário, advinda da reestruturação produtiva, trouxe como consequências estratégias de aquisição de clien-

tes, tornando o banco menos rentável e o voltando mais para áreas de negócios, fazendo assim com que houvesse um aumento no número de atividades para os trabalhadores deste setor (LARANJEIRA, 1997).

Melo e Barbarine (2002) acrescentam que os bancos passaram a ter um volume maior de serviços prestados, em função do crescimento econômico e da diversificação dos serviços prestados. Os bancos passaram a receber tributos e contribuições da previdência social, a fazer operações de cobrança, venda de seguros, administração de diferentes tipos de investimentos e a oferecer linhas de crédito, entre outros serviços.

Segundo uma série de autores, Gracia, Crisci, Kining, Laranjeira, Segnini, descritos no trabalho de Melo e Barbarine (2002), o bancário vem sendo desvalorizado profissionalmente devido à inserção do desenvolvimento tecnológico e das mudanças na gestão de trabalho citadas anteriormente. Eles relatam que anteriormente, o domínio da profissão dava-se através da experiência no campo de trabalho e foi degradando-se com o início da mecanização e intensificando-se com a introdução de computadores e mudanças no modelo de gestão.

Estes hoje contam com o aumento das exigências por maiores qualificações, sendo necessário um maior conhecimento acerca do mercado financeiro, domínio das tecnologias, habilidades para lidar com os clientes e com a equipe de trabalho. Há também o medo constante de ser desligado da empresa, pois a estrutura organizacional está cada vez mais evoluindo tecnologicamente de uma forma que sua função não seja mais necessária, (SILVA, 2002).

Os serviços oferecidos pelos bancos estão cada vez mais informatizados e descentralizados das agências bancárias, pois os serviços/transações começaram a ser disponibilizados ao cliente através dos sites na internet e salas de autoatendimento, (SILVA; PINHEIRO; SAKURAI, 2007).

Um aspecto fortemente apontado por esta classe está na mudança da sua função inicial, antes eram eles que “apresentavam os serviços ao banco” e atualmente são os que “seguram as reclamações e as pressões”, (MELO; BARBARINI, 2002). Levando também em consideração que estão cada vez mais perdendo o contato direto com os clientes, provocando uma crise de identidade neste profissional.

Outra consequência da reestruturação na classe dos bancários são as ameaças de demissão que geram nesses funcionários enorme ansiedade, mesmo naquelas que foram admitidos através de concurso público, sendo uma realidade principalmente nas em-

presas que implantarem o Programa de Demissão Voluntária (PADV), gerando o sentimento de impotência na classe. Dessa forma, alguns trabalhadores chegam a esconder ou possuem medo de reconhecer suas patologias. Segundo Melo e Barbarini (2002), a LER/DORT é uma das doenças que mais se enquadram e ocorrem diante da ameaça de demissão, sendo estas doenças ocasionadas pela atual necessidade de maior digitação de documentos e extensão da jornada de trabalho.

As LER/DORT's (lesão por esforço repetitivo/ Distúrbio Osteomuscular Relacionado ao Trabalho) são causadas pela utilização biomecanicamente incorreta dos membros, propiciadas pela mecanização e organização do trabalho e pela fragmentação e repetição das tarefas (PRYSIEZNY, 2002), e atenuadas pelo trabalho, visto que o ser humano nasceu para movimentos globais e as condições de trabalho atuais, com alto grau de repetição e monotonia, limitam a natureza humana (MENDES, 2000).

Martins e Duarte (2000) afirmam que os funcionários que trabalham diante de microcomputadores parecem apresentar mais queixas físicas relacionadas a sua ocupação, por terem uma exigência maior de esforços repetitivos.

Falando agora sobre o setor de transportes, assim como em outras classes de trabalhadores, a reestruturação produtiva nesse campo foi marcada pela inserção de novas tecnologias. Lima (1995) nos relata que essa transformação já acontece desde meados de 1990 e está presente tanto na área administrativa, na garagem, como também nos próprios veículos com a utilização de equipamentos (monitores de esforços excessivos em curvas e freadas, campanha com sinal luminoso, catracas eletrônicas, sensores de temperatura e pressão do óleo). Estes novos equipamentos, segundo a autora, servem como mecanismos para controlar o trabalho de motoristas e cobradores, uma vez que eles passam a maior parte de suas jornadas em ambientes externos, ou seja, fora dos limites das empresas.

Os trabalhadores do transporte urbano têm uma grande responsabilidade, que muitas vezes é despercebida pelas pessoas, que é a circulação diária de uma grande parcela da população, garantindo assim o funcionamento econômico da cidade, e permitindo a mobilidade da população no seu democrático direito de ir e vir. Esta categoria forma uma grande parcela de trabalhadores, estes, apesar de trabalharem em transportes coletivos urbanos, um serviço público, estão remetidos a empresas privadas. Com a inserção tecnológica, muitas dessas empresas têm gradualmente substituído o cobrador de ônibus por catracas eletrô-

nicas, como constatado por Cruz (1998).

Estas mudanças no setor de transportes trazem diversas consequências, como uma maior flexibilização do trabalho controlando individualmente os trabalhadores, a extinção de alguns postos de trabalho do sistema vigente, como o cobrador, entre outras. Isto pode causar um grande impacto social se pensarmos que o Brasil tem desníveis acentuados de qualificação de mão-de-obra e dos inúmeros trabalhadores à margem do mercado de trabalho (CRUZ, 1998).

Se considerarmos a atividade laboral como uma dimensão central na vida humana, o que torna o homem um ser social, estas transformações do mundo do trabalho podem ser também traduzidas como constantes mudanças nos modos de ser do trabalhador, e conseqüentemente, nos sentidos produzidos pelo sujeito no seu cotidiano, (DAMALSO, 2010).

O aumento do desemprego, do subemprego, da precarização, da desregulamentação do mercado, das relações de trabalho e etc. trazem discussões sobre qual seria o lugar do sujeito com essas mudanças. A incerteza sobre um futuro é uma das características contemporâneas relacionadas às atividades laborais de forma geral. Estas incertezas acarretam grandes inseguranças para o trabalhador que, por sua vez, acaba se submetendo cada vez mais às novas “leis” do Mercado de trabalho na busca de sua permanência ou até mesmo reinserção (DAMALSO, 2010).

4 GESTÃO DE PESSOAS, UMA ALTERNATIVA IMPORTANTE

Nessa realidade de profundas modificações é possível verificar que o processo de reestruturação produtiva, as deliberações administrativas e de gestão, como também o dinâmico desenvolvimento do mundo do trabalho se constituem de maneira conjunta e concatenada. Visto isso, podemos nos questionar de que maneiras, ou que contribuições poderiam ser referenciadas para que os avanços dessas áreas não tragam apenas consequências negativas para os indivíduos inseridos nesse contexto?

A partir desse questionamento, apontam-se as políticas administrativas de gestão e desenvolvimento de pessoas como alternativas viáveis ao trabalho na realidade apontada, por atenderem às necessidades de reformulação nos ambientes ocupacionais, visando à superação das dificuldades advindas das novas lógicas de trabalho já referenciadas. Segundo Gil (2010), entre os principais desafios enfrentados que

se relacionam com a natureza dos fenômenos administrativos, reestruturantes da produção e do mundo do trabalho estão os já citados avanços tecnológicos, a competitividade, o autogerenciamento de equipes, a virtualização das instituições, cultura organizacional e terceirização.

Na prática de ação sobre tais desafios, a gestão de pessoas atua como um elemento chave dentro das organizações, estruturando o manejo das demandas de forma cada vez mais planejada e estratégica. Vemos atualmente atividades sendo desenvolvidas com o intuito de minimizar a resistência natural ao avanço da isenção tecnológica, sendo passível de observação que não apenas as máquinas se tornam obsoletas, mas também os conhecimentos e habilidades. Para a atuação nessa esfera, apresenta-se a necessidade de investimento em qualificação, e na criação de novos conhecimentos, que agregados ao processo de produção apresentam-se como vantagem competitiva de mercado, nos orienta Gil (2010).

Outra vantagem, e que vem sendo fortemente trabalhada nas organizações é a promoção de uma força de trabalho diversificada, esta atua como um elemento maximizador do desempenho promovendo concomitantemente o desenvolvimento em áreas como: aquisição de recursos, marketing, criatividade solução de problemas e flexibilidade organizacional, como orienta Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008). Os autores ainda nos falam que apesar dessas vantagens, as ações aplicadas apenas à diversificação da força trabalhista podem gerar problemas potenciais em relação a conflitos interpessoais, rotatividade de mão-de-obra e em comunicação, devendo sempre a diversidade ser trabalhada em conjunto com ações de promoção e desenvolvimento internos como: plano de cargos e salários, promoções horizontais e verticais, capacitação, entre outros, que estimulem a conciliação, permanência e ascensão de pessoas dentro dos ambientes organizacionais.

Trabalhando nessa perspectiva de desenvolvimento, é possível notar que a “organização mecânica”, movida de forma a pensar nas pessoas como engrenagens da produção, já não se mostra mais atraente há algum tempo, enfatizando assim a ideia de transformação, o que favorece o fortalecimento de temáticas que se propõem a trabalhar ações em equipes multifuncionais, delegação de responsabilidades, aprendizagem organizacional entre outras temáticas que emergiram durante o processo de transição entre os modelos industrial e pós-industrial, discorrem Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos (2005).

Diante do exposto, a grande contribuição que a gestão do fator humano desempenha, e que acaba se tornando também um de seus grandes desafios inerentes ao contexto explicitado, está ligada à busca por incorporar mecanismos que proporcionem aos indivíduos condições para adequarem-se às exigências do trabalho sem ferir a sua integridade enquanto pessoas. Neste modelo, as relações entre indivíduos e organizações são pautadas pela reciprocidade e a Gestão de Pessoas precisa ser integrada, de tal forma que o conjunto de políticas e práticas que a formam devem, a um só tempo, atender aos interesses e expectativas das empresas e das pessoas, evidencia Dutra (2002).

5 METODOLOGIA

O trabalho desenvolvido caracteriza-se como um ensaio teórico, ou seja, uma exposição metodológica dos assuntos realizados e das conclusões originais a que se chegou após o exame de um assunto. O ensaio é, de maneira geral, problematizador, antidogmático e nele devem se sobressair o espírito crítico do autor e a originalidade, relata Medeiros (2000). Severino (2000) salienta ainda que no ensaio há maior liberdade por parte do autor, no sentido de defender determinada posição sem que tenha que se apoiar no rigoroso e objetivo aparato de documentação empírica e bibliográfica, contudo, isso não significa que o ensaio dispensa o rigor lógico e a coerência de argumentação.

Em consonância a isso o material que viabilizou a estrutura deste trabalho, é oriundo de artigos científicos e livros, disponíveis em bases virtuais (SciELO, BVS) e na biblioteca da Escola de Gestão e Negócios da Universidade Potiguar, dando direcionamento e possibilitando, tanto as discussões como a problematização referentes ao tema proposto.

Para o processo de estruturação e fundamentação do ensaio, foi importante a realização de uma revisão da literatura, ou seja, a análise e a construção de conhecimento em cima dos materiais que já abordam a temática em questão, e que se aproximam das constatações nas quais o trabalho se propõe. Em detrimento a isso, foi possível expor a contextualização de alguns fenômenos que se relacionam com o elemento trabalho, manifestados principalmente a partir do século XX.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pensar alternativas em Gestão de pessoas como ações de melhoria estratégica para os trabalhado-

res imersos no cotidiano de exigências e constantes transformações inerentes à produção e ao trabalho, suscitam de nós a necessidade de entender como tais alternativas se fundamentam. A prática de gestão do fator humano, como citado aqui, é uma prática relativamente recente advinda e estruturada a partir da década de 60 com o conceito de Administração de Recursos Humanos, pautado na lógica da Teoria Geral dos Sistemas que foi agregada às práticas de gestão de pessoal, como referencia Gil (2010).

De maneira ainda mais contemporânea Chervenato (1999) nos esclarece que nesse processo de gestão, as pessoas são tratadas como parceiras da organização. Como tais, são reconhecidas por serem fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, de inteligência. Entendidas dessa maneira, as pessoas constituem o capital intelectual da organização.

Desse modo, podemos conceber que é de extrema necessidade para as organizações poder dispor de pessoas competentes e motivadas para produzir. Quando pensamos nisso evidencia-se a importância da administração dos recursos humanos, investindo em capacitação e desenvolvimento das equipes, indispensáveis para a execução do trabalho de forma eficiente e eficaz, assim retrata Lacombe (2005).

Na proposição de apresentar as ações em gestão de pessoas como alternativas para lidar com as demandas advindas das novas formas de organizações do trabalho, não se quer aqui colocá-las como as únicas nem como as exclusivamente mais adequadas. É notório que se envolvem nessa realidade contextos políticos, socioeconômicos, culturais, entre outros que também podem ser apontados como panos de fundo para novas alternativas para o trato da problematização aqui exposta.

É importante ressaltar que atuar em cima da gestão do fator humano inerente ao elemento trabalho em sociedade, é uma discussão atual, e que repercute de maneira imediata em cima das organizações, instituições e indivíduos, apresentando-se assim como um elemento favorável à transformação, que deve ser desenvolvido evidenciando suas competências, mas também suas consequências para a vida em sociedade.

Dessa forma, o ensaio se vale de várias informações indicativas no intuito de apontar a importância de não dissociar a gestão do fator humano nas organizações das variantes sociais evidenciadas na vida dos indivíduos (economia, política, cultura, meios de

produção, entre outras), entendendo as pessoas como parte viva e integrante das instituições de trabalho, podendo contar com seu capital intelectual para as ações que fortalecem a afirmação das empresas no mercado, favorecendo também a satisfação e o desenvolvimento pessoal, nesse contexto.

REFERÊNCIAS

- ALVES, G. **Dimensões da Reestruturação Produtiva**: ensaios de sociologia do trabalho. 2.ed. Londrina: Praxis; Bauru, 2007.
- ANTUNES, R. L. C.; **Adeus ao Trabalho?**: Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 7.ed. ampl. São Paulo: Cortez; Editora da Universidade Estadual de Campinas, 2000.
- ANTUNES, R.; **Os Sentidos do Trabalho**: Ensaio sobre a afirmação e negação do Trabalho. São Paulo: Boi tempo, 1999. Coleção Mundo do Trabalho.
- BATISTA, E.; **Fordismo, taylorismo e toyotismo**: apontamentos sobre suas rupturas e continuidades. São Bernardo do Campo: UMESP, 2006. Disponível em: <http://www.uel.br/grupo-pesquisa/gepal/terceirosimposio/erika_batista.pdf> Acesso em: 27 fev.2012.
- CARVALHO, D. S.; PIMENTEL, M. B. L. **Reestruturação Produtiva e os Impactos Subjetivos para o Trabalhador**. Natal: Universidade Potiguar, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- CLOT, Y.; **A função psicológica do trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2006.
- CRUZ, M. V. G. Produção do serviço de transporte público urbano por ônibus: aspectos da organização do trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v.2, n.3, p. 45-65, 1998.
- DALMASO, S. A. R.; **Tecnologias e trabalho**: os sentidos produzidos por cobradores de ônibus. 2010. 157f. Dissertação (Mestrado em Psicologia)- Programa de Pós- Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.
- DÉJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. Tradução: Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira. 5.ed. São Paulo: Cortez-Oboré. 1992.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais, São Paulo: Atlas, 2010.
- HANASHIRO, D. M. M., TEIXEIRA, M. L. M., ZACCARELLI, L. M. **Gestão do Fator Humano**: Uma visão baseada em Stakeholders. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- HILÁRIO, A. D. C. S. Impacto da reestruturação produtiva no novo (e precário) mundo do trabalho: crise do sindicalismo. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região**, João Pessoa, v. 13, p. 94-103, 2005. Disponível em: <http://www.trt13.jus.br/ejud/images/revistasdigitais/revista14_trt13.pdf>. Acesso em: 27 fev.2012.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LARANJEIRA, S. M. G. Reestruturação produtiva no setor bancário: A realidade dos anos 90. **Educação & Sociedade**, ano XVIII, n. 61, dez.1997. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v18n61/4701.pdf>> Acesso em: 18/01/2012.
- LIMA, I. M. O. Gestão da qualidade e eficiência do transporte urbano: o velho e o novo. In Comunicações Técnicas..., **10. Congresso Nacional de Transportes Públicos**. São Paulo: ANTP, 1995.
- LIMA, M. E. A. Trabalho e identidade: uma reflexão à luz do debate sobre a centralidade do trabalho na sociedade contemporânea. **Educação & Tecnologia**, v.12, p.5-9, 2008.

- LOPES, M. C. R.; Subjetividade e Trabalho na Sociedade Contemporânea. **Trab. Educ. Saúde**, Rio de Janeiro, v. 7 n. 1, p. 91-113, mar./jun.2009.
- MASCARENHAS, A. O; VASCONCELOS, F. C; VASCOCELOS I. F. G. Impactos da Tecnologia na Gestão de Pessoas – um Estudo de Caso. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 1, p. 125-147, Jan./Mar. 2005.
- MEDEIROS, J. B. **Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MENDES, R. A.; **Ginástica Laboral (GL): implantação e benefícios nas indústrias da cidade industrial de Curitiba (CIC)**. 179f Dissertação (Mestrado em Tecnologia)– Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, Curitiba, 2000.
- MERLO, Á. R. C.; BARBARINI, N. Reestruturação produtiva no setor bancário brasileiro e sofrimento dos caixas executivos: um estudo de caso. **Psicol. Soc.**, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, jun. 2002 . Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/psoc/v14n1/v14n1a07.pdf>>. Acesso em: 14/02/2012
- MÉSZÁROS, I. Além do capital: Rumo a uma teoria da transição. Londres, 1995; In: PERES, Marcos Augusto de Castro. Do Taylorismo/Fordismo à acumulação flexível Toyotista: novos paradigmas e velhos dilemas. **Faculdade Unopec**. SP, 2000, Pg. 1-11. Disponível em: <www.seufuturonapratica.com.br/intellectus/_Arquivos/Jan_Jul_04/PDF/Artigo_Marcos.pdf> Acesso em: 09/01/2012.
- PERES, M. A. C. Do Taylorismo/Fordismo à acumulação flexível Toyotista: Novos paradigmas e velhos dilemas. **Faculdades Unopec**, SP, 2000. Disponível em: <www.seufuturonapratica.com.br/intellectus/_Arquivos/Jan_Jul_04/PDF/Artigo_Marcos.pdf> Acesso em: 25/01/2012
- POCHMANN, M. **O emprego na globalização: a nova divisão internacional do trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu**. São Paulo: Boitempo, 2005.
- PRZYSIEZNY, W. L. Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho: um enfoque ergonômico. **Ensaio de Ergonomia**, Florianópolis, jun. 2002. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/ergon/revista/artigos/disturbios.pdf>>. Acesso em: 9 out. 2010.
- RIBEIRO, C. V. S. **As Relações entre Trabalho e Saúde em Tempos de Reestruturação Produtiva**. Departamento de Psicologia Social da UERJ, 2009, P. 1-9.
- SEVERINO, A. J. Metodologia do trabalho científico. São Paulo: Cortez, 2000.
- SILVA, J. C.; A Reestruturação Produtiva no Setor Bancário em Santa Catarina. **Revista de Ciências da Administração**, v.4, n.08, jul./dez. 2002. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br>>. Acesso em: 11/02/2012
- SILVA, L.S; PINHEIRO, T. M. M; SUKURAI, E. Reestruturação produtiva, impactos na saúde e sofrimento mental: o caso de um banco estatal em Minas Gerais, Brasil. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro v.23, n.12. Dez.2007.
- VENCO, S. Centrais de atendimento: a fábrica do século XIX nos serviços do século XXI. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v.31, n.114, p.7-18, 2006.