

OS DESAFIOS DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: O NOVO PERFIL DOS TRABALHADORES E AS PRINCIPAIS TENDÊNCIAS NO SÉCULO XXI

Ivana Salvagni Rotta

Departamento de Engenharia de Produção - Universidade Federal de São Carlos
Rod. Washington Luís km 235 CEP: 13.565-905 São Carlos SP

ABSTRACT: *Nowadays, the growing changes in the world economy forces the companies to restructure themselves to survive in a highly market competitiveness. These companies are constantly seeking to devise new strategies, technologies and organizational structures, which as a result change the employees' behavior, the relationships inside the companies and the work environment. In order to keep up with the fast pace of changes and respond to the new transformations and demands imposed by the work market, workers must possess a new profile which comprises several characteristics – such as the capacity to increase and develop their knowledge, and the mastery of new competencies and abilities – which may make them more qualified and capable of maintaining their jobs.*

KEY-WORDS: *work organization, qualification, competence.*

1. Introdução

Através dos tempos, o homem vem sempre buscando aprimorar os seus métodos e práticas de trabalho. No cenário das organizações, esta é uma realidade constante e várias inovações estão sempre sendo desenvolvidas, consolidadas e aplicadas visando melhorar cada vez mais as práticas organizacionais e a relação entre o homem e seu trabalho.

Conciliado a isso, atualmente um outro fator passou a estar mais presente no dia –a –dia das empresas e de forma mais marcante no cenário mundial. A influência do mercado financeiro no funcionamento e nas relações estabelecidas entre as empresas. Esta influência provocou uma maior preocupação com os métodos e procedimentos, e iniciou uma busca constante por melhores estratégias para satisfazerem os objetivos e as metas previstas pelas organizações.

Tudo isto ocorre em um contexto, onde se manifesta um visível conflito cultural englobando os defensores da ordem industrial e os proponentes de um sistema organizacional ancorado na lógica financeira. Isto é, existe uma tendência crescente em transformar as relações internas das organizações em relações de mercado, o que leva a uma significativa modificação na organização externa e interna das empresas. Neste contexto, são propostas novas teorias, tais como a: qualidade total, reengenharia, terceirização, verticalização, *downsing*, *empowerment*, entre outros, que tentam conciliar todos estes fatores.

No entanto, estas mudanças não ocorreram somente neste âmbito. Os trabalhadores cada vez mais encontram-se frente a frente com uma realidade, onde o ritmo das transformações se intensifica a cada dia, as mudanças são implantadas rapidamente e o tempo de adaptação a estes processos esta se tornando menor. Isto faz com que eles se encontrem diante de diferentes situações, que incluem um ambiente com novas demandas e atividades no âmbito de muitas profissões. Estas profissões geralmente definidas como

estratégicas, passam agora a investir cada vez mais na capacidade de produção de inovações e soluções rápidas para os possíveis imprevistos e para as mais diversas situações. Estes agora, devem procurar aumentar a sua capacidade de assimilar conhecimentos de diversas áreas, possuir rapidez tanto na análise dos problemas, como na tomada de decisão e na proposição de soluções, em sistemas mais complexos constituídos de máquinas e pessoas.

Sendo assim, estes devem buscar as melhores estratégias que lhes permitam superar os novos desafios impostos pelas empresas e pelo mercado de trabalho, pois as transformações estão ocorrendo em um ritmo maior e o processo de inovação tecnológica vem progressivamente simplificando, ou até mesmo eliminando, o trabalho humano, exigindo o aprimoramento das qualificações profissionais e estabelecendo uma nova relação entre o trabalhador e o ambiente de trabalho, além de provocar em muitas organizações um ambiente inseguro e turbulento, o que aumenta o clima de inquietação e instabilidade em relação ao trabalho.

Este trabalho tem como objetivo traçar alguns dos principais aspectos relativos as mudanças organizacionais e ao novo perfil dos trabalhadores, procurando analisar e refletir como estes aspectos repercutem diretamente nos indivíduos envolvidos neste processo. Em uma primeira etapa, tem-se uma breve apresentação das principais transformações que estão ocorrendo no mundo do trabalho, traçando-se assim um perfil do cenário atual das organizações. Em seguida, será apresentado o novo perfil do trabalhador, enfocando-se aspectos relacionados aos conceitos qualificação e competências, e destacando-se a importância destes no atual mundo do trabalho. Na última etapa, são apresentadas as conclusões e reflexões, analisando-se e discutindo-se as relações dos conceitos apresentados.

2. O mundo do trabalho: principais transformações

No decorrer da história, o mundo do trabalho passou por vários tipos de transformações. Durante este processo tem início a busca constante por estratégias que levem as empresas a obterem uma maior eficiência, eficácia e por novos fatores que auxiliem no desenvolvimento das empresas. Tem-se um crescimento da demanda por novas formas de organização do trabalho, novos estilos de comportamento e novas estruturas organizacionais, modificando o contexto das organizações.

As empresas direcionam e aumentam seus investimentos em soluções e mudanças significativas no nível organizacional, procurando tornar as organizações mais dinâmicas, flexíveis, incentivando decisões descentralizadas, o aumento da participação, qualificação e comprometimento dos trabalhadores, o desenvolvimento de suas habilidades, e voltando a sua atenção para o aumento da competitividade e valorização do “fator humano”. Como consequência deste processo espera-se uma maior flexibilidade tanto das pessoas envolvidas, como do processo produtivo e uma capacidade crescente de responder bem as mudanças ambientais e ao desenvolvimento de novas tecnologias de processo.

Tem-se então mudanças significativas na organização do trabalho, tais como políticas diferenciadas aplicadas a diferentes grupos de trabalho, com o aumento de uma série de exigências. No entanto, a intensificação das mudanças e exigências acaba por acarretar o aumento da competitividade e das tensões entre as pessoas, alterando o comportamento destes trabalhadores.

Estas tem um impacto significativo nas exigências e expectativas das pessoas, e como uma consequência direta na modificação de seus comportamentos e necessidades. Estas convivem em seu dia-a-dia com um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, que leva a modificação do conceito emprego, e promove a busca por novas soluções e alternativas para os conflitos, resistências e principalmente a manutenção das profissões.

Existe hoje uma necessidade crescente de se manter atualizado, ajustar ou mesmo criar novas soluções e conhecimentos que se adequem a esta nova realidade. Este é o caso por exemplo da necessidade de segurança. Antes, as pessoas eram admitidas em uma empresa onde, se realizassem satisfatoriamente as suas tarefas, passavam a ter um emprego estável, e em muitos casos permaneciam neste até aposentarem-se. Nessa carreira interna eles exerciam diversos cargos incessantemente, onde as ordens eram recebidas de cima para baixo, os resultados eram inspecionados e a estrutura hierárquica era rígida.

Hoje em dia, em algumas empresas a situação é totalmente diferente. Uma pessoa quando é contratada não tem certeza de quanto tempo permanecerá em seu emprego, ou então pode permanecer por um período de tempo previamente determinado. Tem-se o aumento das tarefas a serem realizadas e das responsabilidades, e como conseqüência o aumento das exigências em relação ao trabalhador que deve ter um certo nível de escolaridade, possuir algumas habilidades, ser criativo, ter discernimento e iniciativa ao cumprir uma ordem, para então os resultados de seu trabalho serem avaliados.

Entra em questão o termo denominado “empregabilidade”, que difere do antigo conceito de segurança no emprego. A noção de emprego que antes estava associada a estabilidade, previsibilidade e certeza, agora vive uma realidade diferente, isto é, com o avanço tecnológico, as mudanças nos meios produtivos, a reestruturação realizada em muitas empresas, tem-se um aumento significativo na exclusão da mão-de-obra.

Cada vez mais, pode-se perceber as diferenças que começam a surgir em relação as expectativas dos trabalhadores, que antes acreditavam em um relacionamento a longo prazo com a organização e atualmente de um momento para outro, a promessa de um emprego para a vida toda torna-se cada dia mais inviável ou mais difícil de ser sustentada. Em todos os setores constata-se o desaparecimento de alguns valores considerados tradicionais e a consciência profissional em muitos casos parece não mais existir. E é nesta realidade, que muitas pessoas em todos os níveis de trabalho passam a sofrer diversas crises, tais como a de motivação e a de auto estima, e a buscar ansiosamente possíveis soluções para suas respectivas aflições.

Diante dos fatores anteriores, resta aos trabalhadores esforçarem-se para se tornarem “empregáveis”. Isto é, parte da responsabilidade de ter um emprego passa para as pessoas envolvidas, sendo que estas devem esforçar-se e só conseguem se inserir no mercado de trabalho através do desenvolvimento de seus conhecimentos, habilidades e competências; melhorando suas atitudes e comportamentos e utilizando meios como a educação e os treinamentos, para se adequarem ao novo perfil profissional e se enquadrarem as novas exigências impostas pelo mercado de trabalho. Todo este processo torna as pessoas capazes de orientarem o seu destino, auxiliando-as a conseguirem meios para sobreviverem, estando ou não empregadas, é denominado “empregabilidade”.

Tem-se assim um outro lado da questão, que envolve a própria perspectiva de cada pessoa em tornar-se empregável, ou seja, não basta apenas possuir um emprego, o importante é manter-se atualizado e competitivo em um mercado que sofre mudanças constantes. Isto implica em se preparar e adquirir novas habilidades, competências e até mesmo desenvolver novas habilidades para outras profissões ou trabalhos.

E é através destas questões apresentadas de forma resumida e de muitas outras questões relacionadas diretamente ao trabalho, que pode-se então dar início a um longo processo de reflexão, compreensão e busca por respostas que ajudem a vislumbrar aspectos que levem a uma melhor compreensão do real significado do trabalho para os seres humanos, quais os seus aspectos positivos e negativos, como o meio em que se esta inserido e a organização do trabalho repercutem no cotidiano das pessoas, estimulando-as ou bloqueando o referencial de auto estima, desenvolvimento e de realização pessoal de cada indivíduo, enfim pode-se começar a estabelecer referências ou parâmetros para se estabelecer o perfil atual dos trabalhadores.

3. Um novo perfil do trabalhador

3.1. Qualificação

Um começo do século Taylor propõe uma das mais conhecidas definições de qualificação. De acordo com a sua lógica, o trabalho consiste em considerar que trabalhar é realizar operações pré – definidas e codificadas pelos cargos.

Com o decorrer do tempo, várias mudanças provocadas por fatores econômicos, sociais e culturais, acarretaram diversas transformações e adaptações no mundo do trabalho, fazendo com que as exigências em relação aos trabalhadores aumentassem.

Antes um trabalhador executava somente uma tarefa e não se exigia um maior grau de conhecimento, habilidade e competência. Hoje, no entanto, a situação nas empresas está cada vez mais distante desta realidade. Os trabalhadores devem executar várias tarefas e sempre que possível reciclar seus conhecimentos e habilidades, tornando-se mais qualificados para realizarem suas funções.

Com isso, as antigas profissões que priorizavam atividades como por exemplo o controle, são modificadas ou até mesmo perdem seu espaço para novas profissões que necessitam e exigem maior utilização da capacidade mental e intelectual dos trabalhadores. Novas estratégias passaram a ser utilizadas para promoverem o envolvimento e o comprometimento dos trabalhadores, enfatizando e valorizando os sentimentos e modificando as correlações de poder existentes.

No entanto, atualmente com a rápida propagação das novas formas de organização do trabalho (ex: trabalho em grupo ou equipe); as mudanças no ambiente técnico, que afetam diretamente os postos de trabalho e a comunicação entre as pessoas; e com o aumento da instabilidade no emprego, esta discussão está se tornando mais presente no contexto organizacional. Entra em questão o termo qualificação, que vem sendo cada vez mais discutido no decorrer dos anos no contexto organizacional.

Com isso, várias questões começam a ser discutidas e esclarecidas. Entre elas, tem-se a questão que procura compreender como este termo é utilizado pelas empresas no momento de selecionar seus funcionários e considerá-los qualificados ou desqualificados, sendo uma questão que gera bastante divergências e que busca analisar e esclarecer como se estabelece a relação existente entre o termo qualificação e competências.

Enquanto não se chega a um consenso, existem diversas definições para este termo tão presente no dia-a-dia das empresas. Entre elas tem-se a apresentada por DUBAR (1998) que nos ajuda a esclarecer e a compreender melhor o significado de qualificação no ambiente organizacional. Para ele a qualificação seria a conciliação da habilidade profissional e da qualificação técnica, isto é, a habilidade profissional é aquela adquirida pela própria prática, e que considera que os saberes estão ligados ao *know - how* e incorporados às pessoas. Assim pode-se entendê-los como saberes utilizados em determinadas situações ou atos, e que estão ligados a contextos específicos. Já a qualificação técnica, exige que se tenha conhecimentos mais formalizados, com o respeito metódico aos procedimentos e a instauração de outros tipos de saberes que podem ser ao mesmo tempo abstratos, formais e processuais.

A habilitação então, está diretamente relacionada ao conhecimento prévio desses procedimentos e a capacidade de formalização de situações padronizadas, e a qualificação poderia ser compreendida como a habilidade profissional mais limitada ao sistema profissional de trabalho e em que as astúcias, a habilidade e outros “truques” do ofício constituem a parte essencial dos saberes e *know - how* proveniente do aprendizado na prática e da experiência profissional (DUBAR, 1998).

Complementando esta idéia SCHWARTZ (1998), diz que a qualificação está ligada tanto ao operário como ao posto de trabalho. Quando esta ligada ao posto de trabalho é definida pela exigências de um emprego e mais especificamente, pelas especificações técnicas das máquinas.

Para se continuar a elucidar as diferentes abordagens, pode-se também acrescentar a definição apresentada por LEITE(1995), que compreende a qualificação de trabalhadores

como sendo a capacidade de mobilizar o conhecimento para se dominar situações concretas de trabalho e para transpor experiências adquiridas de uma situação concreta a outra. A qualificação de um indivíduo e sua capacidade de resolver prontamente e bem os problemas concretos mais ou menos complexos que surgem no exercício de sua atividade profissional.

Sendo, assim o trabalhador agora deve possuir por exemplo um conjunto de competências profissionais, ter a capacidade de mobilizar o conhecimento para se dominar situações concretas de trabalho e para transpor experiências adquiridas de uma situação concreta a outra (GARAY,1997).

No entanto, para as organizações, qualificar um trabalhador significa repensar as estruturas, a organização do trabalho, e o enfoque dado a dimensão psicológica de seus trabalhadores. Também engloba trabalhar questões relacionadas as mudanças nas relações de poder dentro das empresas, a utilização dos critérios de qualificação e suas implicações, que podem por exemplo limitar o acesso e a mobilidade dos indivíduos a melhores condições de trabalho e de vida.

Assim, para que um trabalhador seja considerado qualificado para fazer parte do quadro de cargos e funções de uma empresa, deve ter como principais requisitos um perfil que atenda as necessidades crescentes impostas pelas organizações, englobando entre outros fatores o aumento de suas habilidades, competências e conhecimentos, a possibilidade de mobilidade dentro das organizações, acesso a informações, carreira, melhores salários, entre outros, procurando na medida do possível evitar o sofrimento mental, o medo e a tensão no ambiente de trabalho.

É importante se ressaltar também que outros elementos, tais como os sentimentos vivenciados, os tipos de controle, o significado do trabalho, o reconhecimento social, a auto-estima de cada pessoa envolvida são importantes fatores a serem considerados, pois influem diretamente no envolvimento dos trabalhadores em suas atividades ou funções. Sentimentos como o conformismo, a sensação de estar sendo injustiçado por exemplo, podem levar a descrença da possibilidade de mudança e dificultar o processo de qualificação de trabalhadores.

Através destas características e fatores apresentados anteriormente, e possível se começar a vislumbrar a complexidade das relações existente entre eles. Quando todos estes são devidamente conciliados e analisados, irão influenciar diretamente nas características desejadas do trabalhador e na sua avaliação. Isto irá se refletir na sua avaliação para que seja considerado qualificado para exercer uma determinada função, levando-o a ser incluído ou excluído do quadro de trabalhadores da empresa.

Outro aspecto diretamente relacionado a este cenário, está ligado de um modo geral a maneira de pensar destes trabalhadores que estão envolvidos nestes tipos de mudanças, e passam a desenvolver e manter uma postura crítica em relação a nova maneira de trabalhar e também em relação aos seus respectivos salários. Não se pode no entanto generalizar esta postura, pois analisando-se por outro lado, estes também destacam algumas vantagens como os conhecimentos adquiridos, a aumento de experiências e também de possibilidades para o progresso profissional na própria empresa ou no mercado de trabalho cada vez mais concorrido.

Resumindo-se, de uma forma geral percebe-se que a qualificação pode significar para os trabalhadores tanto o aumento das possibilidades e a abertura de novos caminhos, como também podem significar uma revisão do conceito que estes tem do significado da palavra emprego.

3.2. Qualificação versus competências

Assim como no caso da qualificação, o conceito de competência torna-se a cada dia mais presente tanto no contexto organizacional, como em debates e discussões que envolvem as transformações no mercado de trabalho, as inovações tecnológicas e as novas exigências relacionadas ao perfil do trabalhador atual. Existem diversas dúvidas relativas a qual o verdadeiro sentido de competências e até que ponto estas podem ser confundidas com qualificação. Para se tentar elucidar as possíveis dúvidas e esclarecer algumas diferenças entre qualificação e competência (que muitas vezes podem ser sutis), os autores resolveram propor delimitações para os conceitos.

Citando-se novamente DUBAR (1998), este propõe que as noções de qualificação tenderiam mais para uma vertente social, e as noções de competência para uma vertente mais individual. Já para SHWARTZ (1998), outra diferença que pode ser apontada refere-se a amplitude dos conceitos, isto é, enquanto a qualificação está diretamente relacionada à postos de trabalho no sentido mais preciso e estreito, a competência teria um sentido mais amplo. O conceito competência seria então a redefinição mais ampla e sofisticada da qualificação, sendo assim simplesmente um deslizamento de um termo em relação a outro.

ZARAFIAN (1996) sustenta que não se deve desconsiderar a dimensão da equipe no processo produtivo e sugere que uma competência pode ser atribuída tanto a um indivíduo quanto a um grupo de trabalho.

Analisando-se de um modo mais geral pode-se compreender competência como sendo a explicitação de repertórios cognitivos de natureza variada, que envolvem ações e decisões das quais resulta a qualidade do desempenho, e engloba a capacidade de enfrentar incertezas mediante prestações que surgem de momento em momento e por isso são pouco formalizáveis antecipadamente (MEGHNAGI, 1998), e a qualificação como modos de construção e reconhecimento de competências (DUBAR, 1998).

É importante se ressaltar que diante deste impasse, para se poder estabelecer as diferenças entre os dois termos e se desenvolver qualquer pesquisa que esteja relacionada ou que envolva estes dois conceitos, deve-se então adotar as definições que estão mais próximas e adequadas a realidade a serem estudadas ou observadas.

Enfim é neste contexto, envolvendo questões relativas a qualificação e competências, que surge um novo perfil de trabalhadores que fará parte da nova realidade das empresas com a implantação de novas formas de organização do trabalho, entre elas as mini – fábricas que envolvem diretamente estas questões.

4. Reflexões e conclusões

O mundo do trabalho no decorrer das décadas passou por vários tipos de transformações na organização do trabalho e no papel exercido pelos trabalhadores. Pode-se dizer que estas mudanças vem ocorrendo desde da época dos artesãos, passando pelas propostas de Taylor, Fayol, Mayo, o auge do modelo japonês, até esta nova realidade que estamos vivenciando.

No entanto no decorrer deste processo, muitas mudanças significativas ocorreram tanto no contexto interno como no ambiente externo as organizações, fazendo com que surgisse um clima de crescentes turbulências e constante insegurança em relação ao trabalho. Estes fatores estão interferindo diretamente nas estratégias das organizações, no comprometimento, na qualificação, na competência dos trabalhadores, e no ambiente de trabalho.

No Brasil, por exemplo, o mercado de trabalho, pode se dividir em dois segmentos (setores): formal e informal, com trabalhadores com ou sem carteira assinada. Isto significa, que existe uma tendência cada vez maior de trabalhadores que não conseguem se empregar nos setores mais modernos ou são demitidos e não conseguem se inserir novamente no mercado de trabalho, devido a fatores como: idade, sexo, grau de escolaridade, entre outras, migrem para o setor informal, ou em outras situações empreguem-se informalmente (sem carteira assinada), perdendo assim os seus benefícios (por exemplo: previdência social e

férias remuneradas), enquanto trabalhador. Em relação ao dia-a-dia da empresa, deixam de receber treinamento, perdem o direito de participarem mais ativamente dos problemas da empresa, entre outros.

E é neste contexto que novas propostas estão sendo estudadas, visando melhorar tanto a situação das empresas como dos trabalhadores envolvidos neste processo. No entanto, vale a pena se ressaltar que para a implantação das novas formas de organização do trabalho, tem-se um aumento significativo nas exigências em relação as habilidades e qualificação do trabalhadores.

Isto gera tensões nos trabalhadores, pois estes não estão acostumados com este ritmo intenso de mudanças em relação ao trabalho que executam e ao ambiente em que estão inseridos. Estes encontram-se agora em uma situação de crescente tensão, onde muitos empregos deixaram ou deixam de oferecer a sonhada estabilidade, e dão espaço ao conceito de empregabilidade, que altera de forma significativa o dia-a-dia dos trabalhadores. Não se adaptar a estas novas exigências, pode trazer entre outras conseqüências a perda do trabalho e uma maior dificuldade de inserir-se novamente no mercado de trabalho.

Assim, pode-se perceber que cada vez mais todos estes fatores estão intimamente ligados e fazem parte da vida dos trabalhadores. Por exemplo, o aumento da qualificação de um trabalhador implica em sua constante atualização, e esta de uma certa forma garante pelo menos por algum tempo um emprego (empregabilidade). As possíveis relações entre as variáveis e seus respectivos impactos, possibilitam também o estudo e o desenvolvimento do termo “empregabilidade” e sua atual repercussão no mercado do trabalho brasileiro, que vive atualmente um momento com altos índices de desemprego e que o poder de decisão sobre a relação de emprego encontra-se cada vez mais nas mãos das empresas.

E é somente através da análise e compreensão das relações existentes nestas novas propostas, que se torna possível ter uma melhor percepção de seus respectivos efeitos e um melhor entendimento de como as pessoas avaliam estas mudanças em seu ambiente de trabalho, verificando os aspectos favoráveis e desfavoráveis tanto do comprometimento como da qualificação de pessoas, e abrindo com isso novas perspectivas de estudos relacionados a este tema.

Referências bibliográficas

- AMATO NETO, J. Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação. *Revista de Administração de Empresas*, v.35, n.2, p.33 - 42, 1995.
- DUBAR, C. A Sociologia do trabalho frente à qualificação e a competência. *Educação & Sociedade*, v.19, n.64, 1998.
- GARAY, A . B. S. As diferentes faces do processo de qualificação: algumas dimensões esquecidas. *Rausp*, v.32, n.3, 1997. julho/setembro.
- LEITE, M. de P. Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão-de-obra. *In: O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século*. São Paulo: Scritta. 1995.
- MEGHNAGI, S. A competência profissional como tema de pesquisa. *Educação & Sociedade*, v.19, n.64, 1998.
- SCHWARTZ, Y. Os ingredientes da competência: um exercício necessário para uma questão insolúvel. *Educação & Sociedade*, v.19, n.65, 1998.
- SMITH, V. New forms of work organization. *Annual Reviews Sociological*. v. 23, p.315-339, 1997.
- ZARAFIAN, P. Eventos, autonomia e “enjeux” na organização industrial. *In: Trabalho, qualificação e formação profissional*. Rio Janeiro: ALAST, 1998.