

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE FORMIGA – UNIFOR
CURSO DE SERVIÇO SOCIAL
STEPHANIE FERNANDES CÂMARA

**DOS PRODUTOS DO TRABALHO: UMA ANÁLISE DA PROLIFERAÇÃO
DAS TEORIAS MOTIVACIONAIS EM SUA RELAÇÃO COM O MODELO DE
GESTÃO DO TRABALHO ADOTADO PELO TOYOTISMO**

FORMIGA - MG

2014

STEPHANIE FERNANDES CÂMARA

DOS PRODUTOS DO TRABALHO: UMA ANÁLISE DA PROLIFERAÇÃO DAS
TEORIAS MOTIVACIONAIS EM SUA RELAÇÃO COM O MODELO DE
GESTÃO DO TRABALHO ADOTADO PELO TOYOTISMO

Trabalho de conclusão de curso
apresentado ao Curso de Serviço
Social do UNIFOR, como requisito
parcial para obtenção do título de
bacharel em Serviço Social.

Orientador: Bruno Alvarenga Ribeiro

FORMIGA - MG

2014

C331 Câmara, Stephanie Fernandes.

Dos produtos do trabalho: uma análise da proliferação das teorias motivacionais em sua relação com o modelo de gestão do trabalho adotado pelo Toyotismo / Stephanie Fernandes Câmara. - 2014.
94 f.

Orientador: Bruno Alvarenga Ribeiro.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Serviço Social)

-

Centro Universitário de Formiga – UNIFOR, Formiga, 2014.

1. Categoria trabalho. 2. Teorias motivacionais. 3. Toyotismo.
I. Título.

CDD 658.5

DOS PRODUTOS DO TRABALHO: UMA ANÁLISE DA PROLIFERAÇÃO DAS
TEORIAS MOTIVACIONAIS EM SUA RELAÇÃO COM O MODELO DE
GESTÃO DO TRABALHO ADOTADO PELO TOYOTISMO

Trabalho de conclusão de curso
apresentado ao curso de Serviço Social
do UNIFOR, como requisito parcial
para obtenção do título de bacharel em
Serviço Social.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Especialista Bruno Alvarenga Ribeiro
Orientador

Prof^a. Ms. Maria Francisca de Souza Lopes
UNIFOR

Prof^a. Ms. Fernanda Conceição da Costa Frazão
UNIFOR

Formiga, 25 de novembro de 2014.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela força, saúde, capacidade, por me fazer acreditar que seria possível e por me conceder condições para realizar este sonho. A Ele a glória!

Ao meu querido esposo, Nilson, pelo apoio, carinho, cuidado, compreensão, pelas palavras de entusiasmo e pelas atitudes cotidianas de amor!

Ao meu orientador, Prof. Bruno Alvarenga Ribeiro, pelas relevantes orientações, pelo saber compartilhado, pelo comprometimento, dedicação, eficácia e por ser um referencial no exercício da docência!

Aos professores do curso de Serviço Social do Centro Universitário de Formiga pelas contribuições na minha formação acadêmica.

À Banca Examinadora por aceitar o convite e prestigiar este estudo com suas considerações.

Enfim, a todos que contribuíram, direta ou indiretamente, com a minha formação acadêmica. Muito obrigada!

RESUMO

O presente estudo realiza uma reflexão crítico-dialética sobre a utilização das principais teorias motivacionais como estratégias para a manutenção da acumulação capitalista e a relação que pode ser estabelecida entre a proliferação destas teorias e o modelo de gestão do trabalho adotado pelo toyotismo. Para isso, fez-se necessário compreender o papel cumprido pelo trabalho na produção de bens materiais e ideológicos, e como estes últimos servem de justificção para a manutenção das relações de exploração da mão de obra do trabalhador. Em sequência, procurou-se analisar as justificativas que envolvem a utilização das teorias motivacionais na mediação dos conflitos de classes que ocorrem no âmbito das organizações, de modo a entender se a mediação é de fato promovida ou se a maneira como estas teorias são usadas apenas dissimulam a existência destes conflitos. Para averiguar as questões aqui apresentadas, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, de caráter exploratório, com abordagem qualitativa e respaldo teórico na perspectiva marxista.

Palavras-chave: Categoria Trabalho. Teorias Motivacionais. Toyotismo.

ABSTRACT

This study does a critical-dialectical reflection about the main motivational theories as strategies for the maintenance of capitalist accumulation and the relation can be established between the proliferation of these theories and the model of management job adopted by toyotism. For this, it was necessary to understand the role fulfill by the job in the production of material and ideological riches, and how the last serve as a justification for the maintenance of job's exploration relations of workforce. In sequence, wanted analyze the justifications that involve the utilization of motivational theories in mediating the class conflicts that rise in the organizations ambit, to understand if the mediation is in fact promoted or the way how these theories are used only dissemble the existence of these conflicts. To inquire the questions presented here, it was used bibliographic research, of exploratory type, with qualitative approach and theoretical support in the marxist perspective.

Keywords: Job Category. Motivational Theories. Toyotism.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Ferramentas do Paleolítico

FIGURA 2 – Ferramentas do Neolítico

FIGURA 3 – Ferramentas da Idade dos Metais

FIGURA 4 – Pirâmide de Maslow

FIGURA 5 – Teoria de Herzberg

FIGURA 6 – Hierarquia das Necessidades (Maslow) e Herzberg

FIGURA 7 – Modelo Motivacional de Victor Vroom

FIGURA 8 – O Método 5S

FIGURA 9 – Ciclo PDCA

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CCQ – Círculo de Controle de Qualidade

GQ – Gestão da Qualidade

GQT – Gestão da Qualidade Total

QT – Qualidade Total

PDCA – Planejamento, Fazer, Checar e Agir

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	A HISTÓRIA DO TRABALHO: DAS FORMAÇÕES PRIMITIVAS ÀS FORMAÇÕES CAPITALISTAS	12
2.1	As formações primitivas	13
2.2	As formações asiáticas	20
2.3	As formações escravistas	24
2.4	As formações feudais	26
2.5	As formações capitalistas	32
3	TEORIAS MOTIVACIONAIS: UM PANORAMA GERAL	43
3.1	Escola das Relações Humanas: a origem das teorias motivacionais	43
3.2	Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow	53
3.3	Teoria dos dois fatores de Herzberg	56
3.4	Teoria da expectativa de Vroom	58
3.5	Teoria das necessidades adquiridas de McClelland	61
4	A UTILIZAÇÃO DAS TEORIAS MOTIVACIONAIS COMO ESTRATÉGIAS PARA A DISSIMULAÇÃO DOS CONFLITOS DE CLASSES: REFLEXÕES CONSTRUÍDAS A PARTIR DA APLICAÇÃO DA CATEGORIA TRABALHO NA ANÁLISE DO MODELO DE GESTÃO DO TRABALHO ADOTADO PELO TOYOTISMO	65
4.1	Trabalho: categoria fundante do ser social	66
4.2	Trabalho e toyotismo: dos discursos sobre as teorias motivacionais e sobre os sistemas de gestão da qualidade ao constructo do operário polivalente	74
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
	REFERÊNCIAS	90

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo parte do seguinte questionamento: De que maneira a utilização das teorias motivacionais pode constituir-se como estratégia para a manutenção da acumulação capitalista e que relação a proliferação destas teorias guardam com o modo de gestão do trabalho adotado pelo toyotismo? É notável que a postura assumida na condução desta pesquisa bibliográfica de caráter exploratório, tem suas bases teóricas edificadas em uma reflexão crítico-dialética, reflexão esta que toma as teorias motivacionais como o objeto do seu estudo.

Este objeto está inserido no universo do mundo do trabalho. Em decorrência desta inserção, ele foi analisado à luz da categoria trabalho, que na perspectiva teórica marxista é a categoria fundante do ser social. Disto resulta que o trabalho é uma categoria ontológica, podendo ser tomado, portanto, como categoria analítica, no sentido que a produção da materialidade da vida social e das ideologias que justificam as maneiras como as riquezas são produzidas e acumuladas, estão relacionadas com as mutações que o trabalho foi sofrendo ao longo da história da humanidade.

Há algo factível no trabalho: ele produz ao mesmo tempo a vida material e as produções ideológicas que justificam as relações de exploração que estão na base de qualquer sistema de produção, inclusive nas bases do sistema de produção capitalista. Este fato permite a esta pesquisa assumir como hipótese que a proliferação das teorias motivacionais no âmbito da gestão organizacional é um produto do modo de funcionamento do sistema de produção capitalista, o que significa dizer, que estas teorias só podem ser entendidas à luz do funcionamento deste sistema e da compreensão que a categoria trabalho assume no mesmo, sobretudo, do papel que o trabalho assume no toyotismo.

Sendo assim, o presente trabalho de conclusão de curso tem como objetivo geral refletir sobre a utilização das principais teorias motivacionais como estratégias para a manutenção da acumulação capitalista e a relação que pode ser estabelecida entre a proliferação destas teorias e o modelo de gestão do trabalho adotado pelo toyotismo.

Para que o objetivo pudesse ser alcançado, a categoria trabalho teve que ser explorada. Isso foi feito de duas maneiras: 1) Em primeiro lugar foi realizado um resgate da história do trabalho, ou seja, um resgate das transformações sofridas pelo trabalho ao longo da história da humanidade. Este resgate ocorreu no segundo capítulo desta pesquisa, permitindo, assim, a construção do entendimento de como o trabalho está relacionado com as formas como as diversas formações societárias foram sendo moduladas, o que criou as condições para que um dos objetivos específicos pudesse ser alcançado: Compreender o papel cumprido pelo trabalho na produção de bens materiais e ideológicos, e como estes últimos servem de justificção para a manutenção das relações de exploração da mão de obra do trabalhador. 2) Em segundo lugar, o trabalho enquanto categoria ontológica foi tomado como objeto de reflexão, o que significa assumi-lo como categoria fundante do ser social. Esta reflexão foi desenvolvida no último capítulo desta pesquisa. Neste sentido, o trabalho é assumido como o conjunto de atividades que fazem a mediação entre o homem e a natureza, ao mesmo tempo que, por meio dele a natureza pode ser transformada e como consequência desta transformação o homem também se transforma. Em última instância, assumir o trabalho como uma categoria ontológica, é assumir que por meio dele o homem é retirado das amarras da determinação biológica e inserido na rede de relações que compõem o tecido da realidade social.

Ao assumir o trabalho como categoria ontológica e também como categoria analítica, a presente pesquisa pôde analisar as teorias motivacionais em sua relação com o modelo de gestão do trabalho adotado pelo toyotismo. Isso permitiu que o outro objetivo específico, que como o anterior é um desdobramento do objetivo geral, fosse alcançado: Analisar as justificativas que envolvem a utilização das teorias motivacionais na mediação dos conflitos de classes que ocorrem no âmbito das organizações, de modo a entender se a mediação é de fato promovida ou se a maneira como estas teorias são usadas apenas dissimulam a existência destes conflitos.

Por fim, após um extenso levantamento bibliográfico, foi possível concluir que a proliferação das teorias motivacionais tem relação com o toyotismo, e que o toyotismo, é mais um dos modelos de gestão do trabalho, que ao longo da história do capitalismo mantiveram os padrões de acumulação

de riquezas, fortalecendo, desta forma, as bases para a expansão do próprio sistema.

2 A HISTÓRIA DO TRABALHO: DAS FORMAÇÕES PRIMITIVAS ÀS FORMAÇÕES CAPITALISTAS

O trabalho é a atividade produtora de valores e riquezas desenvolvida pelo homem e que ocupa um lugar central no pensamento marxista, sendo considerada uma categoria ontológico-fundante do mundo dos homens. Na visão de Marx (1974), o trabalho é a categoria fundante do homem como ser social, sendo sua relação com o mundo determinada pelo modo como exerce sua atividade produtiva. Por meio do trabalho o homem atua e transforma a natureza e, ao fazê-lo, também transforma a si próprio.

O trabalho é o elemento central para a compreensão do desenvolvimento das formações societárias, pois além de produzir a materialidade da vida social, também produz as ideologias que sustentam a produção dos bens. Sendo assim, as condições sócio-históricas permitem inferir as relações de produção das sociedades e as maneiras pelas quais o trabalho assumiu papel decisivo sobre as ações humanas para que as formações societárias se modificassem.

A história do trabalho elucida que o homem, ao lutar pela sobrevivência e satisfação de suas necessidades, utiliza o trabalho como meio para produção da vida material. Na medida em que as necessidades vitais são satisfeitas surgem novas necessidades produzidas pelo trabalho e que também são por ele atendidas, gerando assim, as condições que levam ao excedente de produção. Desta forma, o trabalho produz determinadas formações societárias ao mesmo tempo em que a elas se subordina, como também constrói as organizações técnicas para a sua realização, o que caracteriza o que é chamado de modo de produção. (OLIVEIRA, 1987). O modo de produção determina a maneira de organizar e de realizar os processos de trabalho, de modo que sejam produzidos os bens materiais necessários ao funcionamento e desenvolvimento das formações societárias. Neste sentido o trabalho assume um papel essencial em cada período da história da humanidade.

2.1 As Formações Primitivas

O período que o homem, através do trabalho, realizou suas primeiras descobertas e invenções de objetos como meio de luta pela adaptação e sobrevivência, transformando a natureza em condições materiais de sobrevivência humana para o grupo, é denominado de pré-história. As principais conquistas tecnológicas alcançadas pela humanidade serviram de base para os historiadores marcarem e subdividirem a Pré-história em períodos distintos. Vale ressaltar que tais descobertas não aconteceram de forma simultânea, mas gradativamente. De acordo com Arruda (1998), a pré-história é dividida em três períodos, sendo: Paleolítico ou Idade da Pedra Lascada (de 4 milhões a 8.000 a.C), Neolítico ou Idade da Pedra Polida (de 8.000 a 5.000 a.C.) e Idade dos Metais (de 5.000 a 4.000 a.C.).

O Paleolítico ou Idade da Pedra Lascada é o período assim denominado em razão das descobertas do homem, em que, por meio do trabalho, a pedra era utilizada como matéria-prima para fabricação de utensílios e transformada em ferramenta de caça para subsistência e adaptação na natureza.

Lentamente, a experiência acumula-se e a técnica aperfeiçoa-se: em diversos lugares e de maneiras diferentes, os homens começam a fabricar utensílios menores e mais finos. Os principais instrumentos em sílex dos Neandertalenses passam a ser as placas triangulares: pontas para cortar ou perfurar, raspadores para esfolar os animais abatidos. Os engenhos de caça são a forquilha e a zagaia de madeira. (DIAKOV, 1987, p. 21).

Figura 1 – Ferramentas do Paleolítico



Fonte: Página de Reflexões de História¹

¹ Disponível em: <<http://www.reflexoesdehistoria.wordpress.com/tag/paleolítico-nomadismo-neolítico-sedentarismo>>. Acesso em: 13 ago. 2014.

Neste período, o trabalho era realizado de forma coletiva, tendo como objetivo a satisfação das necessidades do grupo, ou seja, as atividades para subsistência humana só eram realizadas para produção do necessário à sobrevivência. Neste período, todos que trabalhavam tinham acesso ao fruto do seu trabalho. A migração geográfica era comum, haja vista que as atividades exclusivas deste período eram a caça, a pesca e a coleta. Desta forma, quando os recursos alimentícios se tornavam escassos, o grupo migrava para outras localidades a fim de garantir sua subsistência. Cabe salientar que o homem primitivo era um ser onívoro e isso lhe permitiu viver em todas as regiões. (DIAKOV, 1987).

A caça e a coleta são atividades distintas em muitos aspectos, por isso evidencia-se, já neste período, a divisão de papéis e tarefas entre homens e mulheres, em que a mulher era a responsável por atividades consideradas mais brandas, como: a coleta de frutos e a criação dos filhos. Pinsky (1994, p. 28) menciona que “[...] a coleta, ruidosamente feita por mulheres (que a utilizavam como eficiente forma de socialização), sistematicamente termina com vegetais suficientes para que o grupo coma durante três dias.” Enquanto que o homem era o responsável por atividades que representavam perigo e que exigiam força e coragem, como: a caça e a pesca. A atividade da caça era pertinente ao homem e estava relacionada com o abate de um grande animal que servisse para alimentar o grupo por semanas. (PINSKY, 1994).

A luta diária e constante pela vida fez com que esses esforços desenvolvidos pelo homem se aprimorassem para manter sua sobrevivência, no entanto, é possível considerar as atividades e esforços como práticas naturais decorrentes da necessidade de sobrevivência do homem e do grupo a qual pertencia, aprimorando, conseqüentemente e inconscientemente, as funções de descobertas, que posteriormente vieram a ser denominadas como trabalho, atividade sócio-econômica através do qual foi possível a evolução da vida humana. Outra característica do Paleolítico é que o homem aprendeu a utilizar o fogo para se defender do frio e animais carnívoros. O fogo também permitiu-lhe cozinhar os alimentos, o que facilitou e enriqueceu sua nutrição e alimentação, alongando, assim, o tempo de vida.

Diakov (1987) salienta que a descoberta do fogo concedeu ao homem, pela primeira vez, o império sobre a força da natureza, separando-o do reino

animal. A descoberta da utilização do fogo para diversos fins representou um avanço nas formações primitivas. Engels (1984), com base nos estudos de Morgan (1877), esclarece que os homens se tornaram mais independentes do clima e da localidade neste período da pré-história, pois graças ao fogo puderam viver seguindo os cursos dos rios e a rota dos mares, garantindo, assim, um melhor aquecimento e preparo dos alimentos, o que foi crucial para a ocupação de maior parte da superfície do planeta. Ainda conforme Engels (1984, p. 23):

o povoamento de novos lugares e o incessante afã de novos descobrimentos, ligados à posse do fogo, que se obtinha pelo atrito, levaram ao emprego de novos alimentos, como as raízes e os tubérculos farináceos, cozidos em cinza quente ou em buracos no chão, e também a caça, que com a invenção das primeiras armas – a clava e a lança – passou a ser um alimento suplementar ocasional. (ENGELS, 1984, p. 23).

O surgimento da linguagem oral, dos rituais religiosos e das manifestações artísticas também representaram conquistas tecnológicas do período da Idade da Pedra Lascada, conquistas que possibilitaram o desenvolvimento de peculiaridades culturais próprias desta época. O nascimento do pensamento é consequência da atividade produtiva dos homens, e com o desenvolvimento de atividades, de descobertas, da fabricação de utensílios e ferramentas para a subsistência, surge também a atividade racional. Logo se o homem vivia em grupos e se as atividades relacionadas à aquisição da produção para sustento eram realizadas pela coletividade, isto conferiu ao pensamento primitivo uma típica característica: o pensamento do homem não se dissociava da vida coletiva. Savelle (1990, p. 40) afirma que “[...] sua obra começou então a dar testemunhos de pensamento e imaginação, expressos em criações artísticas e religiosas, que se tornaram profusas e impressionantes.”

As atividades de caça eram sempre perigosas e representavam um risco, tanto de ferimentos graves quanto de morte, assim sendo, o homem desenvolveu crenças para garantir sua própria segurança e proteção, bem como dos que já haviam falecido. Ornamentos, armas e por vezes até alimentos eram colocados junto dos cadáveres. Pelo cuidado dedicado aos

corpos dos mortos, é possível afirmar que esses homens primitivos possuíam certas crenças relativas à morte e à vida futura. (SAVELLE, 1990). A partir disso, pode se inferir que a linguagem é tão velha quanto o pensamento e sem ela não seria possível desenvolver as tarefas que envolviam a caça, a distribuição dos alimentos, a pesca e a coleta de frutos. Diakov (1987, p. 23) explica que “as primeiras noções gerais não se teriam revelado à coletividade se não tivessem sido fixadas por sons. Os contatos entre os homens e o trabalho coletivo teriam sido impossíveis sem a linguagem.” Novas conquistas continuaram ocorrendo no Período Neolítico.

O Período Neolítico ou Idade da Pedra Polida tem como principal marco histórico o surgimento da agricultura e domesticação de animais. Nesta época a caça e a coleta deixam de ser a principal fonte de subsistência. Os instrumentos, outrora mais simples, foram sendo substituídos por ferramentas mais aprimoradas e de usos específicos, como: machado de pedra com cabos de madeira ou chifre, picaretas, pás e ancinhos que eram utilizados para construir o local de habitação e limpar terrenos. Conforme elucida Diakov (1987, p. 35) “é nesta época que os homens aperfeiçoam o trabalho da madeira: com machados e maços grosseiros fazem jangadas, embarcações, habitações de troncos.”

Figura 2 – Ferramentas do Neolítico



Fonte: Portal do Professor²

A pedra ainda era utilizada no Neolítico. Entretanto, depois de lascada, era esfregada na areia até se tornar polida, o que representou um avanço e possibilitou melhorias no corte de seus instrumentos, por isso este período é

² Disponível em:

<http://www.portaldoprofessor.mec.gov.br/fichaTecnicaAula.html?pagina=espaco%2Fvisualizar_aula&aula=25549&secao=espaco&request_locale=es>. Acesso em: 13 jul. 2014.

denominado de Idade da Pedra Polida ou Neolítico. (ARRUDA, 1998). Gradativamente os grupos pararam de migrar de determinadas regiões geográficas e passaram a criar os animais dentro da territorialidade em que se instalavam, domesticando animais como: cabras, porcos, carneiros, dentre outros.

Contudo, a principal inovação deste período foi o cultivo de plantas. Com o plantio o homem deixou de depender apenas do que a natureza lhe oferecia e passou a cuidar de suas plantações, eliminando ervas daninhas que prejudicavam o crescimento das mesmas e armazenando o excedente de produção para os períodos em que havia escassez de alimentos. Este processo foi denominado de Revolução Agrícola e representou o marco de transição do período Paleolítico para o Neolítico. Para Pinsky (1994), a Revolução Agrícola representou um grande impacto na história do trabalho. De acordo com Darcy Ribeiro:

a Revolução Agrícola, como motor do primeiro processo civilizatório, permite a ruptura com a condição das tribos de caçadores e coletores nômades e dá lugar a uma nova formação sociocultural: as aldeias agrícolas indiferenciadas. Conduzida, depois, por um segundo processo civilizatório – correspondente à domesticação dos animais e à especialização funcional de alguns grupos humanos nessa atividade produtiva –, dá nascimento a uma nova formação: as hordas pastoris nômades. (RIBEIRO, 1998, p. 60, grifos do autor).

A passagem da maneira de viver nômade para a vida sedentária não ocorreu ao mesmo tempo e em toda a parte. Foram necessários anos para que este processo ocorresse, entretanto, representou um progresso e possibilitou o crescimento dos grupos.

O homem agora progredira tanto que providenciava seu próprio abastecimento de alimento, em vez de movimentar-se de um lugar para outro a fim de procurá-lo. Transformara-se de caçador em camponês – homem da terra, que se instala num local fértil e fazia com que o solo o sustentasse. (SAVELLE, 1990, p. 51).

O sedentarismo possibilitou o crescimento dos grupos, que se organizaram em torno da vida social, formando as comunidades tribais. De acordo com Oliveira:

a base do sustento diário da comunidade reside na agricultura, explorada em atividades permanentes em que se empregam múltiplas técnicas e operações, que consomem a maior parte do tempo diário dos trabalhadores comunitários. (OLIVEIRA, 1987, p. 12).

Nas tribos não havia classes sociais ou poder político definido e a produção já era excedente, porém, pertencia à coletividade. Através do trabalho, é possível perceber, como este influenciou o modo de organização da vida social das tribos em grupos que se instalavam em uma determinada territorialidade e como influenciou também a subdivisão das tarefas dentro da própria tribo.

Para dividir as tarefas, a produção de bens, se comunicar com integrantes de outras tribos para saber a respeito de novas invenções (instrumentos e ferramentas) e travar guerras em defesa e conquista de territórios, eram necessárias diversas habilidades, e é a partir deste contexto que surge a eleição de líderes e guerreiros. Arruda (1998, p. 18) salienta que “nas aldeias, começa também a se tornar cada vez mais clara a divisão do trabalho. Algumas pessoas cuidam das atividades agrícolas, enquanto outras dedicam-se ao pastoreio de animais.” Homens e mulheres não recebiam as mesmas tarefas; as responsabilidades desde o período Paleolítico já eram diferentes e, em se tratando do Neolítico,

a agricultura primitiva, nascida da coleta, coube sobretudo à mulher, enquanto que a criação de gado, derivada da caça, foi essencialmente uma tarefa do homem. Assim, o desenvolvimento destes dois ramos da economia estimulou ainda mais a divisão do trabalho baseada na distinção dos sexos. (DIAKOV, 1987, p. 39).

Desta forma, o trabalho realizado era estabelecido de acordo com idade, sexo e por parentesco. Oliveira (1987) elucida como as tarefas eram subdivididas de acordo com a capacidade produtiva dos membros da tribo: a força do homem concedia melhores condições para guerrear e assumir a responsabilidade de tarefas mais difíceis e este fator fez com que sua precedência sobre a mulher se ampliasse, gerando uma relação de dominação. A diferença entre homem e mulher é somente biológica, mas foi adquirindo

justificações ideológicas moldadas a partir de modos específicos de realização do trabalho.

A posição de submissão da mulher não se dava somente no aspecto da força física, mas no campo ideológico, campo em que eram utilizadas determinadas crenças para sustentar tal posição. Pinsky (1994, p. 40) esclarece que “por meio de crenças e cultos perpetua-se uma precedência social que já não corresponde ao papel masculino na nova economia dos povos agrícolas.” Assim sendo, embora neste período não houvesse uma sociedade dividida em classes, é possível que se faça uma leitura crítica da realidade social no período neolítico à luz da perspectiva marxista, e esta leitura nos permite dizer que enquanto houver dominadores interessados em estabelecer domínio, sempre existirão desigualdades. Destarte, Pinsky (1994) conclui que a sociedade neolítica estabelecia uma divisão de tarefas e não de trabalho; a chefia era um ônus e não um privilégio, portanto, não havia extração de mais-valia e a desigualdade entre homem e mulher era pequena. Os avanços conquistados no período neolítico são aprofundados na Idade dos Metais.

A Idade dos Metais foi o período em que muitas tribos aprenderam novas tecnologias, principalmente no que tange às técnicas de fundição e manipulação de cobre, seguidas pelo bronze e ferro. Tal aperfeiçoamento concedeu ao homem maior acúmulo do excedente de produção. Durante as batalhas travadas pela conquista e defesa de territórios, líderes e guerreiros – que posteriormente se tornaram os reis – se apropriavam das terras mais produtivas e as distribuía entre os membros de suas comunidades, o que deu origem a uma nova maneira de organização social: as formações asiáticas. Conforme explica Savelle (1990, p. 59): “quando os homens passaram a fazer experiências com o uso do ferro, descobrindo o processo de temperá-lo, gradualmente vieram a ter consciência de sua imensa superioridade.” A FIG. 3 nos mostra como eram as ferramentas utilizadas pelo homem da Idade dos Metais.

Figura 3 – Ferramentas da Idade dos Metais



Fonte: Estudo Prático³

O ferro começou a ser utilizado na fabricação de armas, substituindo as armas de pedra. Com a metalurgia do ferro, iniciou-se o desenvolvimento de agrupamentos sociais denominados de cidades. Nas primeiras civilizações, como o Egito Antigo, começou-se a registrar por escrito o resultado das colheitas feitas às margens do Nilo, a quantidade da produção excedente e os feitos dos chefes políticos, o que deu origem à escrita. A escrita é a inovação tecnológica que marca o fim da Pré-História. (ARRUDA, 1998). Portanto, percebe-se que o trabalho ao mesmo tempo que produz a materialidade da vida social também dá origem às ideologias utilizadas para justificar as relações de dominação existentes em determinado modo de produção, o que lhe confere o status de categoria fundante da vida humana e das formações societárias.

2.2 As Formações Asiáticas

As formações Asiáticas ou modo de produção asiático é o período marcado pelas sociedades divididas em classes que surgiram como consequência da falência das formações primitivas, ou seja, surgiram em razão das transformações ocasionadas pelo trabalho, mais especificamente pelo processo de acúmulo do excedente da produção no interior das formações anteriores.

³ Disponível em: <<http://www.estudopratico.com.br/idade-dos-metais/>>. Acesso em: 13 jul. 2014.

Toda sociedade asiática nasceu de contradições surgidas no funcionamento das comunidades primitivas, em que o avanço das forças produtivas promoveu a ruptura das relações comunitárias fundamentais, permitindo o domínio de uma unidade produtiva sobre as demais quando a agricultura se desenvolve a ponto de constituir excedentes regulares, que geram desigualdades na distribuição e na redistribuição. (OLIVEIRA, 1987, p. 17).

O Estado nasce no interior das formações asiáticas enquanto aparelho burocrático e disciplinador, instaurando um novo modelo de ordenação social baseado nos vínculos cívicos e na estratificação social. Desta forma, ele se configura com a implantação de seu domínio político e ideológico sobre um determinado território. (RIBEIRO, 1998). Além do domínio e controle, o Estado assume a função de mediador dos conflitos de classes. A noção de propriedade privada surge dentro deste contexto.

Como já salientado, o trabalho sempre esteve diretamente relacionado com a produção da vida material e social, e com as visões de mundo que o homem adotou para justificar o processo de acúmulo de riquezas, o que outrora se limitava ao excedente da produção. Nas formações asiáticas, o modo de produção mais viável e rentável para a classe dominante era o trabalho servil juntamente com o trabalho escravo. “Tudo o que possuíam os vencidos tornou-se propriedade dos vencedores, inclusive as pessoas dos sobreviventes, que foram reduzidas à escravidão. Eis a origem da acumulação primitiva na antiguidade.” (MARX, 1991, p. 101).

O modo de produção asiático era baseado em comunidades aldeãs, que eram pequenos conglomerados de aldeias formados pelos aldeões que recebiam a terra do Estado para nela trabalhar em regime de servidão, pagando impostos in natura, ou seja, pagava-se pela utilização da terra pelo que nela era produzido. Engels (1984, p. 193) afirma que “para sustentar essa força pública são exigidas contribuições por parte dos cidadãos do Estado: os impostos.” Os impostos eram destinados à comunidade aldeã superior, normalmente formada por um centro urbano, e nela estavam situados os maiores símbolos de poder das formações asiáticas: o palácio do rei e o templo dos sacerdotes.

Reis e sacerdotes se apropriavam de boa parte do que era produzido pelos aldeões através da cobrança de impostos e dízimos, e esta cobrança

servia para manutenção das relações de poder por parte das classes dominantes. As cobranças também serviam para a (re)produção do modo de funcionamento servil e sustento da ideologia das relações de domínio e controle. As crenças religiosas eram utilizadas como estratégias de dominação ideológica. De acordo com Ribeiro (1998), as velhas tradições religiosas forneceram o amálgama que produziu a coesão social no âmbito das formações asiáticas.

Nas formações asiáticas o trabalho era rigidamente controlado pelo Estado, cuja gênese está diretamente relacionada à necessidade de garantir que as classes dominantes se apropriassem do excedente de produção, neste caso os reis e os sacerdotes. Por sua vez, o trabalho era realizado por meio da exploração das relações de servidão e da força de trabalho escrava. Coadunando com a análise aqui apresentada sobre a origem do Estado, Engels (1984) salienta:

[...] Para que esses antagonismos, essas classes com interesses econômicos colidentes não se devorem e não consumam a sociedade numa luta estéril, faz-se necessário um poder colocado aparentemente por cima da sociedade, chamado a amortecer o choque e a mantê-lo dentro dos limites da "ordem". Este poder, nascido da sociedade, mas posto acima dela se distanciando cada vez mais, é o Estado. (ENGELS, 1984, p. 191).

A força de trabalho escravo era obtida pelas batalhas vencidas nas guerras contra determinados povos, que por sua vez eram levados cativos para trabalharem na construção de grandes obras do estado. Os aldeões cultivavam a terra enquanto os escravos trabalhavam nas grandes obras públicas. Estes últimos eram alimentados pelos primeiros que produziam o excedente de produção apropriado pelas classes dominantes.

O Egito Antigo e as sociedades mesopotâmicas são exemplos de formações asiáticas deste período, entretanto, aqui será focada a civilização egípcia, pois ela distingue-se das demais por ter utilizado por um lapso de tempo maior o modo de produção baseado em relações servis e na exploração da força de trabalho escrava, por possuir peculiaridades culturais que se mantiveram basicamente as mesmas ao longo de um período de mais de 3.400 anos e pela forte influência da religião que, se comparada à influência da

mesma nos povos antigos, sem dúvida a Terra do Nilo foi a que recebeu influência mais forte. (SAVELLE, 1990).

Egito, Terra do Nilo, assim chamado pelo rio que corta o deserto de norte a sul, tornando suas margens terras férteis e habitáveis, ao contrário do restante do país que é somente deserto. O Egito sempre pareceu uma terra de mistérios que atraiu a curiosidade de muitos, inclusive do antigo historiador grego Heródoto, que o visitou e definiu-o como um reino de incríveis maravilhas. Desde a visita de Heródoto, nunca se desfez por completo a crença em maldições sobre aqueles que violassem o túmulo dos mortos. Isso foi há mais de 24 séculos, o que comprova a forte influência de como crenças religiosas eram utilizadas como estratégias de dominação para impedir que a classe subalterna invadisse os túmulos e roubassem os bens ali depositados. (SAVELLE, 1990).

Atualmente, o Egito é conhecido pelas pirâmides da cidade de Gizé, principalmente pela grande esfinge e as pirâmides construídas pela ordem dos Faraós Quéops, Quéfren e Miquerinos. Entretanto, o que hoje representa beleza nem sempre foi algo belo, pois as pirâmides do Egito foram construídas através da utilização da força de trabalho escrava, de modo a ostentar a riqueza e o poder divino dos faraós que eram considerados encarnações do deus Hórus. Isso explica a mumificação, pois o corpo precisava manter-se conservado na vida após a morte.

No Egito Antigo, a cultura unificada correspondia a uma chefia única, em que os Faraós eram donos de suas terras e colocavam quem quisessem para nelas desenvolverem atividades produtivas, o que era acatado por todos. O domínio não era só material, mas ideológico, e colocado em prática através da estrutura de poder. Os servos temiam não só as punições, mas as maldições dos sacerdotes e os impostos e taxas que eram arrecadados pelos escribas. (PINSKY, 1994). Conforme afirma Arruda (1998, p. 35) “a religião egípcia também desempenhou um importante papel político. Por seu intermédio, o faraó e os sacerdotes se impunham ao povo.” O poder era mantido pelo acúmulo de riquezas e pelas ideologias criadas para amedrontarem e manterem o controle e a ordem.

O Rio Nilo sempre foi a principal fonte de sustento das necessidades dos egípcios e para ser aproveitado da melhor maneira possível, era necessário

construir diques, reservatórios e canais de irrigação, empreendimentos grandes que exigiam a força de trabalho servil e escrava de muitos trabalhadores, e tudo isso era efetivado sob a liderança do faraó, que além de representar o governo com poder absoluto, também era um representante divino, ou seja, todo o poder político, econômico e ideológico ficava concentrado em uma só classe social.

É perceptível como o trabalho, nas formações asiáticas, produziu ao mesmo tempo a materialidade da vida social – e isso foi feito através da exploração das relações servis e do trabalho escravo – e também produziu as ideologias usadas para forjarem um pacto social mantenedor da ordem, função esta atribuída aos credos religiosos. Portanto, na base dos antagonismos que marcaram as formações societárias deste período está o trabalho.

As formações asiáticas chegaram ao fim pelo expansionismo colonialista, entretanto, o trabalho escravo não se findou, tanto é que as formações posteriores às asiáticas foram denominadas de formações escravistas.

2.3 As Formações Escravistas

As formações escravistas baseavam-se na economia de mercado. A produção dos bens materiais era organizada de forma que houvesse comercialização entre diferentes sociedades, o que exigiu uma produção mais diversificada. Para mediar os conflitos entre os senhores dos escravos e os próprios escravos, eram utilizadas estratégias ideológicas para combater os antagonismos de classes. A Grécia Antiga é um exemplo característico das formações escravistas.

Na Grécia Antiga, os escravos pertenciam à cidade-estado e eram obrigados a cultivar a terra e garantir o sustento da classe dominante, fornecendo-lhe cevada, frutas, vinho, azeite, além de objetos artesanais de uso diário. (ARRUDA, 1998). Para garantir a manutenção deste modo de funcionamento, efetivar os interesses das classes dominantes e justificar a maneira como era produzida a materialidade da vida social, foram utilizadas

estratégias ideológicas de controle, contudo, mais inovadoras que nas formações societárias do período anterior. O emprego da filosofia ilustra bem como as produções ideológicas foram usadas para amortizar os antagonismos de classe.

Os filósofos observavam o mundo, refletiam e buscavam uma explicação para o que percebiam, conseqüentemente eram também formadores de opinião. Ainda segundo Arruda (1998), um dos filósofos mais conhecidos desta época foi Platão (427-347 a.C.) que, em sua obra República, propõe uma forma de governo para a sociedade em que o poder deveria ser exercido pelos sábios, o que incentivava ainda mais a divisão social em classes, pois de acordo com o filósofo, os sábios seriam as únicas pessoas capazes de governarem, ou seja, os sábios seriam aqueles com melhores condições de acesso à educação.

Em Platão nota-se uma rigorosa defesa do modo de produção baseado na exploração da força escrava, acreditando o filósofo que os homens são vocacionados para serem pensadores, guerreiros ou escravos. Esta classificação corresponde ao que Platão chamou de caráter de ouro, prata e bronze. Desta forma, o lugar do homem na pólis grega dependia de sua vocação. Discípulo de Platão, o filósofo Aristóteles também foi um defensor da escravidão. De acordo com Aristóteles, todo trabalho manual deveria ser feito por escravos. Já o trabalho intelectual necessário à gestão da pólis era reservado aos cidadãos livres do fardo do trabalho. Só estavam livres do trabalho os senhores de escravos. Portanto, era de se esperar que gerissem a pólis de modo a manter preservada a sua dominação sobre as classes subalternas. (ARRUDA, 1998).

No que diz respeito ao modo de produção escravocrata, a invasão romana à Grécia não colocou fim ao escravismo. Este só chegou ao fim quando ocorreu o declínio do Império Romano. O escravismo foi a base que sustentou o expansionismo colonialista do Império Romano, pois em razão das guerras ocorridas, os povos eram levados cativos e obrigados a trabalhar em troca de sua sobrevivência. Para manter a ordem, o estado utilizava o poder coercitivo, contratando soldados para reprimirem as revoltas dos escravos. “Roma sempre estivera dividida em classes, mas agora a divisão foi acentuada

e a rivalidade entre as classes tornou-se mais acerba.” (SAVELLE, 1990, p. 256).

A prova de que a produção ideológica está submetida ao modo de produção de riquezas fica explícita no pensamento de Santo Agostinho, um santo doutor da Igreja Católica, cuja as ideias refletem bem os antagonismos de classes presente nas formações escravistas. De acordo com o santo doutor, todos estão sujeitos à predestinação divina, devendo, portanto, aceitá-la e a ela se submeterem sem questionamentos. A submissão à vontade divina reflete em certa medida a ordem social em que se assentavam as formações escravistas: a submissão das classes subalternas às classes dominantes, devendo o escravo aceitar a sua condição de escravo, não se rebelando, portanto, contra o seu senhor.

Dois motivos principais levaram à queda do Império Romano, e, conseqüentemente do escravismo: os custos elevados com soldados para manter a ordem e conter as revoltas dos escravos, e as invasões de povos que não possuíam leis e costumes semelhantes aos de Roma, chamados de bárbaros pelos romanos. Conforme explica Arruda (1998, p. 174) “no século IV, os povos bárbaros que habitavam a Europa ao norte do Império Romano começaram a penetrar nos domínios de Roma. Eram atraídos pelas terras férteis e mais quentes do sul.” Com as invasões em Roma, o Império Romano se enfraquece e se extingue, as terras são distribuídas entre os guerreiros e líderes bárbaros, que mais tarde se tornaram os senhores feudais.

2.4 As Formações Feudais

O feudalismo ou formações feudais foram formações sociais que surgiram das condições decorrentes do desaparecimento do Império Romano e que se configurou como modo de produção no qual as relações de produção estiveram fundamentadas na servidão. Enquanto modo de produção, o regime feudal foi predominante durante todo o período conhecido como Idade Média, que vai do século V até o século XV. A Idade Média é dividida em dois períodos: alta idade média (século V ao X) e baixa idade média (século XI ao

XV). Na alta idade média o escravismo é lentamente substituído pelas relações servis e na baixa idade média ocorre uma reativação do comércio.

Durante a vigência do regime feudal a maioria das propriedades agrícolas estava dividida em áreas conhecidas como feudos e cada propriedade feudal possuía um senhor.

Um feudo consistia apenas de uma aldeia e as várias centenas de acres de terra arável que a circuncidavam, e nas quais o povo da aldeia trabalhava. Na orla da terra arável havia, geralmente, uma extensão de prados, terrenos ermos, bosques e pasto. (HUBERMAN, 1980, p. 12).

Huberman (1980) explica que as imposições dos senhores feudais aos servos eram quase ilimitadas e as condições de servidão a que estavam submetidos eram degradantes.

O camponês vivia numa choça do tipo mais miserável. Trabalhando longa e arduamente em suas faixas de terra espalhadas (todas juntas tinham, em média, uma extensão de 6 a 12 hectares, na Inglaterra, e 15 a 20, na França), conseguia arrancar do solo apenas o suficiente para uma vida miserável. Teria vivido melhor, não fôra o fato de que, dois ou três dias por semana, tinha que trabalhar *a terra do senhor*, sem pagamento. Tampouco era esse o único trabalho a que estava obrigado. [...] A propriedade do senhor tinha que ser arada primeiro, semeada primeiro e ceifada primeiro. (HUBERMAN, 1980, p. 14, grifo do autor).

Economicamente, o feudalismo estava centrado na produção do setor primário, ou seja, na agricultura, porém não exclusivamente. Segundo Hunt e Sherman (1982, p. 12) “na base da hierarquia estava o servo, o camponês que cultivava a terra. A grande maioria da população plantava para se alimentar e vestir, ou criava carneiros e com a lã fabricava suas próprias roupas.” A atividade da agricultura envolvia direta ou indiretamente a maior parte da sociedade. Para Junior (1983), o próprio comportamento dos indivíduos e os valores socialmente aceitos também estavam relacionados a esse aspecto agrícola, o que evidencia uma facilidade em manter as relações de domínio, e conseqüentemente o regime feudal, pois conforme assinala Marx (1991), para manter o funcionamento e a evolução em todos os modos de produção, o

fundamento é reproduzir as relações entre o indivíduo e sua comunidade, fixando, dessa maneira, as relações na tradição.

Assim sendo, a organização da vida social era efetivada de forma a manter as relações sociais de domínio e poder, o que garantia a reprodução da materialidade da vida social e a vinculação dos servos a seus senhores feudais, não só através do trabalho de servidão, mas também por meio de ideologias que controlavam as classes subalternas e as mantinham sob o domínio da classe dominante. A classe dominante tinha consciência de que a violência escancarada não garantia a obediência e controle, por isso eram necessárias ideologias e crenças para manter o funcionamento do regime feudal. Manfred (1987, p. 36) afirma: “[...] utilizavam também meios espirituais – a Igreja (a Igreja Católica na Europa Ocidental), que tinha o monopólio da ideologia e da consciência dos homens.” Todos estes fatores contribuíram não só para a (re)produção e sustento das formações feudais, como também para a dominação ideológica. Bloch (1998) em seus estudos sobre a mentalidade religiosa da sociedade feudal assinala:

Não nos enganemos: precisamente na medida em que eram espirituais. O papel caritativo, cultural e econômico dos grandes capítulos das catedrais e dos mosteiros foi, de facto, considerável. [...] A noção de um mundo terreno inteiramente penetrado pelo sobrenatural conjugava-se aqui com o temor do além. (BLOCH, 1998, p. 104).

As crenças religiosas eram estratégias utilizadas para manutenção da ordem feudal e enriquecimento da Igreja, que se tornou a maior proprietária de terras da Idade Média. Inclusive o modelo cosmológico adotado na época, em que a Terra era o centro do universo e os demais astros giravam ao seu redor, nada mais era que uma expressão da centralidade de Deus e da Igreja na vida social. Tomás de Aquino foi o preeminente porta-voz da igreja na Idade Média. Seus posicionamentos reforçavam a idéia de que as relações econômicas e sociais, que caracterizavam o sistema senhoril, refletiam uma vontade natural pré-determinada, emanando, portanto, de Deus.

Hunt e Sherman (1982) explicam que Tomás de Aquino apoiava os esforços, a distribuição das tarefas distintas segundo as diferentes classes e ele, juntamente com a igreja, sustentava que as distinções econômicas e

sociais na sociedade eram indispensáveis, incentivando ainda mais a acumulação concentrada de riquezas. “Segundo esse raciocínio, os senhores, tanto seculares quanto os eclesiásticos, precisavam dispor de abundante riqueza material para cumprirem a missão que lhes havia sido destinada pela Providência.” (HUNT; SHERMAN, 1982, p. 19).

O medo de morrer, ir para o inferno e não ficar junto a Deus, fazia com que os homens doassem suas terras à Igreja, a fim de garantir um bom lugar na vida após a morte. Além da doação de terras havia ainda a obrigação do dízimo. Huberman (1980, p. 23) elucida que “enquanto os nobres dividiam suas propriedades, a fim de atrair simpatizantes, a Igreja adquiria mais e mais terras.”

Além do servo que cuidava das terras – é relevante ressaltar que as relações de servidão eram hereditárias, o filho do servo já nascia servo – existiam ainda os artesãos e ambulantes, que além de trabalharem as diversas matérias-primas com suas habilidades também trocavam o seu trabalho por abrigo e alimentação. As atividades comerciais, que posteriormente se constituíram como a alavanca da transição entre o feudalismo e o início do capitalismo, denominado de mercantilismo, se restringiam às trocas de bens necessários para a sobrevivência do feudo e eram realizadas dentro do próprio feudo ou entre feudos vizinhos. Junior (1983, p. 31) explica que “certas mercadorias eram imprescindíveis em todos os locais, mas encontráveis apenas em alguns - caso do sal, por exemplo - eram objetos de trocas comerciais constantes e importantes.”

A organização da vida social durante a Idade Média se orientava principalmente em torno dos feudos e das relações sociais de vassalagem, elementos característicos e fundamentais para a reprodução do sistema feudal. Hunt e Sherman elucidam que:

os fortes protegiam os fracos, mas a um preço elevado. Os senhores concediam a seus vassalos o feudo – direito hereditário de usar a terra – em troca de pagamentos em dinheiro, alimentos, trabalho ou lealdade militar. (HUNT; SHERMAN, 1982, p. 12).

A vassalagem era a forma específica de dependência dos integrantes das classes superiores. Salienta-se que os vassalos não eram recrutados em

todas as camadas da sociedade, pois tais relações só eram estabelecidas entre os nobres. (BLOCH, 1998). As relações ocorriam da seguinte maneira: o senhor feudal (suserano) cedia parte de sua propriedade para outro senhor feudal (vassalo), que tinha como dever prestar vassalagem ao suserano que lhe concedeu parte de suas terras. Deste modo, o vassalo possuía obrigações militares, jurídicas e financeiras. Este tipo de relação gerava uma rede de poder que aprisionava não somente os que estavam submetidos à servidão, como também sujeitavam os vassalos a um rígido controle. Miceli (1994, p. 39) afirma que “no caso da vassalagem, os benefícios da riqueza que as lutas pelo poder asseguravam explicavam a dependência e a justificavam.”

As guerras locais entre senhores feudais se tornaram característica permanente da Idade Média, pois estes representavam não só o poder econômico, como também o político, assim sendo, quanto mais servos e vassalos, maior seria seu status e poder de influência dentro da rígida estrutura feudal. Segundo Manfred (1987, p. 33) “o poder dos senhores feudais dependia do número de vassalos que lhes pagavam renda. Por isso mesmo, os senhores de uma casa senhoril estavam sempre a tentar aumentar o número dos seus vassalos.”

O declínio do regime feudal e o surgimento das primeiras formações capitalistas aconteceram gradativamente com a expansão das atividades comerciais, fase denominada de mercantilismo, que ocorreu por meio da exploração de colônias a partir das viagens de descobrimento e exploração de territórios. As Cruzadas também tiveram um papel importante, pois concederam à burguesia maior poder.

Com o acúmulo de poder gerado pelas conquistas econômicas, acabou ocorrendo a ascensão dos burgueses, o que produziu diversos conflitos com os senhores feudais, colocando a necessidade da criação de um estado que protegesse a atividade comercial que estava em franca expansão, haja vista que o feudalismo foi um regime com ausência de uma autoridade central. Posteriormente foram criados os estados nacionais e o sistema político absolutista ou Estado Absolutista. Em relação às Cruzadas, Huberman (1980) esclarece:

Parte dessa população não tinha terras e viu nas Cruzadas uma oportunidade de melhorar sua posição na vida. Frequentemente, as guerras fronteiriças contra os muçulmanos, no Mediterrâneo, e contra as tribos da Europa oriental eram dignificadas pelo nome de Cruzadas quando, na realidade, constituíam guerras de pilhagem e por terras. A Igreja envolveu essas expedições de saque num manto de respeitabilidade, fazendo-as parecer como se fossem guerras com o propósito de difundir o Evangelho ou exterminar pagãos, ou ainda defender a Terra Santa. (HUBERMAN, 1980, p. 27).

O feudalismo mostrou-se incapaz de continuar favorecendo suas forças produtivas dentro deste contexto sócio-histórico. Com seu enfraquecimento as ideologias que o sustentavam também foram aos poucos sendo dilaceradas. A Igreja começa a ser questionada, perdendo sua centralidade na vida do homem feudal. Neste cenário ocorre a Reforma Protestante, de iniciativa do monge alemão Martinho Lutero, reforma que desempenhou importante papel no combate aos dogmas da Igreja Católica, principal instituição que fornecia as ideologias que serviram de base para o funcionamento do regime feudal.

A Reforma Protestante teve também um outro sentido: não permitir que a Igreja – defensora da ordem feudal – fosse um obstáculo para o progresso e enriquecimento da burguesia, ou seja, para dar fim ao regime feudal era necessário, primariamente, enfraquecer o poder da Igreja. (HUBERMAN, 1980). Se de um lado a reforma protestante enfraqueceu o poder da Igreja, de outro, o mercantilismo fortaleceu o poder da burguesia e da monarquia. Burguesia e Monarquia apoiavam-se mutuamente de acordo com seus interesses, ou seja, a monarquia apoiava a burguesia para expandir suas riquezas e a burguesia apoiava a monarquia para não ficar sob o domínio dos senhores feudais e sob o domínio eclesiástico, que como se sabe proibia o lucro. Todas estas contradições internas das formações feudais só ocorreram em razão dos papéis desempenhados pelo trabalho no âmbito do regime feudal, papéis estes que favoreceram a concentração de poder econômico e político por parte da burguesia, classe que se contrapôs aos poderes constituídos dos senhores feudais. Assim foi minada a base de sustentação do regime de produção feudal.

O feudalismo chega ao fim e o homem consegue se libertar do regime de servidão, entretanto, sem terras para cultivar o trabalhador é obrigado a vender sua força de trabalho para produzir a sua própria subsistência,

originando, assim, uma nova relação de exploração da mão de obra trabalhadora, relação esta baseada na transformação da força de trabalho em mercadoria. Por sua vez, transformando a força de trabalho em mercadoria são abertos precedentes para a criação de um novo modo de produção que vai ter o seu funcionamento assentado sobre os conflitos produzidos a partir dos embates entre o capital e o trabalho. Conforme afirma Oliveira (1987, p. 77) “o camponês foi aos poucos expropriado e, como o artífice, transformado em trabalhador livre, obrigado a vender sua força de trabalho para sobreviver.”

2.5 As Formações Capitalistas

O surgimento das formações capitalistas ocorreu em razão das contradições que foram produzidas no interior do regime feudal. Segundo explicam Marx e Engels,

a sociedade burguesa moderna, oriunda do esfacelamento da sociedade feudal, não suprimiu a oposição de classes. Limitou-se a substituir as antigas classes por novas classes, por novas condições de opressão, por novas formas de luta. O que distingue nossa época – época da burguesia – é ter simplificado a oposição de classes. Cada vez mais, a sociedade inteira divide-se em dois grandes blocos inimigos, em duas grandes classes que se enfrentam diretamente: a burguesia e o proletariado. (MARX; ENGELS, 2001 p. 24).

Antes de atingir o amadurecimento, o capitalismo passou por três fases que caracterizaram os modos distintos de produção da mercadoria: a cooperação simples, a manufatura e a grande indústria. A cooperação simples reuniu muitos trabalhadores para desenvolverem suas atividades laborativas em um mesmo local para produzir a mesma mercadoria, fato este que desencadeou o aumento da produtividade e conseqüentemente elevou o acúmulo de capital. Para Gois (2008, p. 43) “a cooperação simples é uma forma histórica de organização do processo de trabalho, cujo objetivo é a autovalorização do capital.”

Com os trabalhadores juntos em um mesmo local foi possível reduzir o tempo necessário para a produção das mercadorias, diminuindo, assim, os

custos e aumentando as margens de lucro. Vale ressaltar que só é possível obter maior lucro através da exploração da mão de obra do proletariado. O detentor dos meios de produção pagando menos pelo trabalho que vale mais, acaba se apropriando da mais-valia, que é a diferença entre o que o trabalhador produziu e o que ele recebeu, de fato, pela produção.

A elevação da lucratividade obtida com a cooperação simples levou a uma expansão das atividades mercantis, que por sua vez impulsionaram o surgimento da manufatura, modo de organização do trabalho em que a produção das mercadorias foi dividida em diferentes etapas. A divisão do trabalho levou a uma maior especialização dos trabalhadores, aumentando, desta forma, a produtividade. Como consequência da especialização do trabalho, houve também uma especialização nos instrumentos usados durante o processo produtivo. Um trabalhador mais qualificado e especializado em sua função ganharia um valor maior que os trabalhadores que não fossem qualificados, o que desencadeou uma hierarquia de salários e/ou funções ou cargos. É possível perceber como as mudanças no modo de efetivar o trabalho foram todas se estabelecendo de forma a favorecer uma classe e desfavorecer a outra, intensificando ainda mais as relações de domínio, posse e poder. Braverman (1987) relaciona o surgimento da gerência às transformações ocorridas no mundo do trabalho neste período.

Essas primeiras oficinas eram simplesmente aglomerações de pequenas unidades de produção, refletindo pouca mudança quanto aos métodos tradicionais, de modo que o trabalho permanecia sob imediato controle dos produtores, nos quais estavam encarnados o conhecimento tradicional e as perícias de seus ofícios. Entretanto, tão logo os produtores foram reunidos, surgiu o problema da gerência em forma rudimentar. Em primeiro lugar, surgiram funções de gerência pelo próprio exercício do trabalho cooperativo. Até mesmo uma reunião de artesãos atuando independentemente exige coordenação [...]. (BRAVERMAN, 1987, p. 61).

A expansão do comércio aliada à manufatura expandiu ainda mais o acúmulo de capital, tornando cada vez mais evidente o distanciamento entre a classe dominante (burguesia) e o proletariado. Mais do que isso, esta expansão foi marcada pelo aumento da exploração da mão de obra do trabalhador, dispensando de modo definitivo o operário laborioso das oficinas

de mestres e ofícios dos tempos da Idade Média e da cooperação simples, operário que dominava todas as fases de produção da mercadoria, e que por isso era uma mão de obra com custos mais elevados.

A manufatura exigiu de modo cada vez mais evidente um trabalhador especializado na execução de apenas uma tarefa, e que por isso produzia muito mais e valia muito menos. Em outros dizeres, a manufatura operou segundo as insígnias do capital, aumentando a produtividade e desvalorizando o trabalhador. Por isso Marx (1991, p.126) assinala que “a expansão do comércio e da manufatura acelerou a acumulação de capital.” Este fato foi relevante porque criou as condições para a introdução da máquina no processo fabril, impulsionando a transição para a fase da grande indústria. Por fim, esta ocorrência culminou em um conjunto de profundas transformações econômicas, políticas e sociais que caracterizam o que ficou conhecido historicamente como Revolução Industrial.

A Revolução Industrial marcou o período de transição entre o mercantilismo e a fase do capital liberal. As transformações tecnológicas e sociais desencadeadas pela Revolução Industrial foram diversas. A inserção do maquinário na indústria impulsionou a mecanização da produção e gerou um conjunto de mudanças nos processos produtivos. A máquina a vapor foi inserida na produção em substituição às antigas fontes de energia utilizadas, marcando, assim, de modo indelével a nova era que se iniciara.

A Revolução Industrial iniciada na Inglaterra em meados do século XVIII acarretou por um lado em benefícios para os detentores dos meios de produção, como o aumento considerável da produtividade e diminuição nos custos de produção de mercadorias, haja vista a desvalorização da mão de obra do trabalhador que agora não precisa ser tão qualificado, e por outro lado gerou prejuízos para o proletariado, como: o aumento das jornadas de trabalho, a inserção de mulheres e crianças no trabalho e o aumento do desemprego. (OLIVEIRA, 1987).

A inovação técnico-científica foi favorável ao desenvolvimento, pois trouxe consigo avanços que outrora não existiam. Segundo Drucker (1998, p. 11) “converteram experiência em conhecimento, aprendizado em livro texto, segredo em metodologia, fazer em conhecimento aplicado. Estes são fatores essenciais daquilo que chamamos de Revolução Industrial.”

Dentro deste contexto, surgem filosofias como estratégias para justificarem o modo de produção capitalista. O liberalismo é uma das filosofias políticas mais marcantes deste período e foi utilizado pela burguesia como forma de evitar intervenções estatais na economia. De acordo com Hunt e Sherman (1982, p. 56) “no decorrer do processo de industrialização, a visão de mundo individualista subjacente ao liberalismo clássico tornou-se a ideologia dominante do capitalismo.” A ideologia do liberalismo baseava-se nos pressupostos do egoísmo e individualidade, incentivando o homem ao tipo frio e calculista. (HUNT; SHERMAN, 1982).

A teoria de que as motivações dos seres humanos são essencialmente egoístas foi endossada por vários pensadores da época, dentre os quais se destaca John Locke. (HUNT; SHERMAN, 1982). O racionalismo empirista de Locke sintetizou o período de profundas transformações sociais, políticas e econômicas que marcaram a transição entre a manufatura e a grande indústria, e não é por acaso que a experiência acaba sendo valorizada pelo autor como meio de obtenção e construção do conhecimento. Outro destaque deste período foi Adam Smith, que defendia a ideia de que o Estado não deveria intervir na economia. Todas estas ideologias incentivavam o individualismo e a acumulação de riquezas, e conseqüentemente levaram a uma potencialização do capital.

Posteriormente, o positivismo também influenciou os modelos de gestão do trabalho adotados pela grande indústria, principalmente o taylorismo e o fordismo. Vale ressaltar que é através do crescimento da acumulação de capital desencadeado pela Revolução Industrial que se deu a transição entre o capital liberal e o capital monopolista, surgindo, então, modelos de gestão do trabalho cuja finalidade foi garantir a expansão do capitalismo, objetivo alcançado na medida em que foi ampliada a capacidade produtiva dos trabalhadores, ampliação seguida de perto por muita exploração devidamente disfarçada sob o manto do discurso científico do taylorismo.

Dentro desta perspectiva e sob a influência do ideal de cientificidade positivista, ideal que iguala o fazer científico à mensuração, é adotado no início do século XX o modelo de gestão do trabalho denominado de Taylorismo. Frederick Winslow Taylor (1856-1915) foi o criador da organização racional do trabalho, conjunto de princípios administrativos que objetivaram a

racionalização dos processos de trabalho, o que se entende como condição necessária para a ampliação da produtividade e da lucratividade. A organização racional do trabalho pressupõe o uso do método científico no planejamento empresarial, e também é comumente conhecida como administração científica. (COELHO-LIMA, 2013). O problema da administração científica é igualar o fazer científico com a mensuração, daí se entende a compulsão de Taylor pela prancheta e pelo cronômetro, instrumentos que lhe permitiram mensurar os tempos e movimentos de cada trabalhador na execução de cada uma de suas atividades.

Segundo salienta Guerreiro Ramos (2008), a tarefa principal de Taylor foi a de tentar edificar uma ciência do trabalho, encontrando na racionalização das tarefas executadas pelos trabalhadores o caminho para essa empreitada. A racionalização das tarefas no taylorismo tinha como objetivo a otimização do emprego da mão de obra, aumentando, desta forma, a produtividade de cada trabalhador individualmente. O tempo de execução do trabalho deveria ser reduzido ao mínimo e os movimentos deveriam ser os essenciais, o que acarretou na necessidade de capacitar o operário com o intuito de otimizar a produção. Ainda conforme Ramos,

cada atividade deveria ser analisada ou decomposta em suas operações mais elementares: é a análise. A seguir devem ser identificadas as operações inúteis ou supérfluas e elaborada uma composição racional de operações: é a síntese, (a tarefa) na qual os tempos de execução devem ser reduzidos a um mínimo e os movimentos devem ser os mais elementares possíveis. Como é lógico, criando para cada ato ergológico uma ciência, Taylor consequentemente verificou a necessidade de uma formação e de um treinamento prévio do operário. Este não mais poderia ser deixado entregue a si mesmo, como acontecia até então. Reconhecendo a necessidade de desembaraçar o operário de tudo que excedesse sua capacidade. (RAMOS, 2008, p. 58).

Com o avanço tecnológico, como por exemplo, a invenção da esteira rolante, que no Fordismo vai criar as condições para a materialização do taylorismo e elevá-lo a enésima potência, tornar-se-á possível a concretização do ideal do controle e domínio do operário, como também produzirá as condições para a elevação da produtividade. É importante frisar que com o aumento da produtividade, cresce a acumulação da riqueza socialmente

produzida, que concentrando-se nas mãos do capitalista, acentuou os conflitos de uma sociedade dividida em duas classes antagônicas: de um lado os detentores dos meios de produção e de outro uma classe subalternizada que é obrigada a vender sua força de trabalho: o proletariado. Para atenuar as repercussões dos conflitos sociais sobre o operariado, foram adotadas estratégias associadas à subjetividade do trabalhador. Coelho-Lima (2013) salienta que:

uma das estratégias adotadas para conter essas irrupções de luta era a propagação do discurso da cooperação, na tentativa de seduzir os trabalhadores, tendo como cerne da propaganda o pressuposto de que o crescimento do capital estaria atrelado a melhoria das condições de vida dos trabalhadores. (COELHO-LIMA, 2013, p. 30).

O taylorismo se materializou de fato no fordismo. O fordismo, ao se basear nas ideias de Taylor, implantou novas maneiras de organizar e gerir o trabalho. O fordismo foi o modelo de gestão do trabalho idealizado por Henry Ford (1863-1947). Como ele adota as ideias de Taylor, é também conhecido como taylorismo-fordismo. A grande inovação do fordismo foi a implantação do sistema de produção em massa através da introdução da esteira rolante no processo fabril, e este foi um dos fatores decisivos para o surgimento do consumo em massa. O produto deslizava pela esteira enquanto o trabalhador executava uma pequena etapa do trabalho.

A produção em massa possibilitou baratear os custos com a produção (repassando, conseqüentemente, um preço de venda mais acessível ao consumidor final) e com a mão de obra, pois não foram necessários os trabalhadores qualificados, haja vista que cada trabalhador executava apenas uma pequena etapa dentro de várias etapas que constituíam a fabricação integral do produto. (RAMOS, 2008). Enquanto o fordismo contribuiu para a redução dos custos e impulsionou o processo de extração da mais-valia, representando o par perfeito para o capital, ou seja, economia e lucro ao mesmo tempo, para a classe trabalhadora, entretanto, produziu desgaste físico pelos movimentos repetitivos, baixa remuneração por estar envolvido somente com certa etapa da produção do produto e alienação, pois não se tinha ideia do produto final. Acerca da alienação, Netto (2012) explica que:

O produto do trabalho é o trabalho que se fixou num objeto, se coisificou, ele é a *objetivação* do trabalho. A realização do trabalho é a sua objetivação. Esta realização do trabalho aparece na situação nacional-econômica como desrealização do operário, a objetivação como *perda do objeto e servidão ao objeto*, a apropriação como *alienação* [...] A apropriação do objeto aparece a tal ponto como alienação que quanto mais objetos o operário produz tanto menos pode possuir e tanto mais cai sob a dominação do seu produto, do capital. (NETTO, 2012, p. 95, grifos do autor).

Se em todas as outras formações societárias que antecederam o capitalismo o trabalho produziu ao mesmo tempo a materialidade da vida social e as ideologias utilizadas para forjarem e justificarem as relações de produção, não seria diferente com o modo de produção capitalista, muito menos com o fordismo, que é um modo de gestão do trabalho no âmbito deste sistema cuja base é a apropriação privada dos meios de produção. Inspirado no American Way of Life (Estilo de Vida Americano), “Ford adotou diversos mecanismos para efetivar a produção do sujeito consumidor, como elevar a remuneração, diminuir a carga horária e criar centros de ensino para seus trabalhadores e suas famílias.” (COELHO-LIMA, 2013, p. 34).

Contudo, essa política empresarial não beneficiava a todos, pois os trabalhadores eram selecionados de acordo com alguns critérios, como: ser do sexo masculino, casado, maior de 21 anos, estar há mais de seis meses na indústria e não gastar o salário com uma via de bohemia. Tal política estende o controle da fábrica à vida particular do trabalhador, o que evidencia o ideal da dominação. É o capital estendendo seus tentáculos sobre a subjetividade do trabalhador, vista com suspeitas, pois foge à objetivação pretendida pela organização racional do trabalho. Mesmo as teorias motivacionais que surgiram neste contexto, foram usadas para manter o trabalhador sobre controle. Motivá-lo para que? Motivá-lo para produzir mais, para não perceber que está sendo submetido a relações de exploração. Os critérios de seletividade de Ford também indicam um apoio moral ao modelo de família nuclear burguesa (grupo familiar tradicional composto por pai, mãe e filhos), modelo de família que como bem salienta Engels (1984), surgiu em decorrência da necessidade de proteger a propriedade privada, e como bem se sabe a propriedade privada e/ou a

apropriação privada dos bens de produção é um dos principais pilares de sustentação do sistema de produção capitalista.

O fordismo representou bem mais que um avanço e uma mudança técnica, foi também uma maneira de regulação das relações sociais em condições políticas determinadas. (BEHRING; BOSCHETTI, 2006). Aliado à filosofia política do keynesianismo, filosofia que defende a intervenção estatal na economia como meio de estímulo ao crescimento econômico, o fordismo ganhou maior força e destaque após a segunda guerra mundial, que foi o momento histórico favorável para o seu desenvolvimento, momento marcado pela edificação do Welfare State ou Estado de Bem Estar Social.

Para reerguer a economia dos países em um mundo pós-guerra, foi necessário romper com as ideias liberais (ou liberalismo) e adotar estratégias para conceder poder de consumo aos trabalhadores, maquiagem e evitar o conflito de classes e garantir a reprodução do sistema capitalista, o que culminou nos chamados Anos de Ouro do Capitalismo, que ocorreu nas décadas de 40, 50 e 60. Esta questão será melhor analisada no último capítulo deste trabalho. Behring e Boschetti (2006) assinalam que a acumulação dos anos de ouro foi conseguida com a ampliação do acesso dos trabalhadores ao consumo e ao lazer, o que gerou “uma sensação de estabilidade no emprego, em contexto de pleno emprego keynesiano [...]” (BEHRING; BOSCHETTI, 2006, p. 89).

Entretanto, em razão da crise do petróleo houve um declínio na economia e as ideias liberais voltaram a ganhar força e espaço, com isso o modelo fordista, bem como o Welfare State entraram em decadência. Cabe salientar que taylorismo e fordismo “preconizavam uma organização do trabalho formalizada, dentro da qual o ser humano dificilmente conseguia um perfeito ajustamento.” (RAMOS, 2008, p. 102). O próprio trabalhador não conseguia atingir o ápice de sua eficiência por muito tempo em razão do desgaste. Este contexto favoreceu o surgimento de um novo modelo de gestão e organização do trabalho: o toyotismo. Como disse o próprio Taiichi Ohno (1997, p. 23): “A crise do petróleo abriu nossos olhos.” Deste momento em diante o toyotismo será analisado em seus aspectos mais operacionais. Seus aspectos ideológicos serão alvo de reflexão no último capítulo desta pesquisa, sobretudo, a relação destes aspectos com a proliferação das teorias motivacionais.

O toyotismo é um modelo de gestão do trabalho idealizado por Taiichi Ohno, criado após o contexto da segunda guerra mundial e implantado, inicialmente, na fábrica da Toyota, no Japão. O surgimento do toyotismo está diretamente relacionado com a transição do capitalismo monopolista para o capital financeiro, haja vista a riqueza produzida durante os anos de ouro do capitalismo e a revolução no âmbito da informática, que possibilitou a queda das barreiras comerciais internacionais, dando origem à globalização e ao resgate dos aspectos intelectuais dos trabalhadores que foram desprezados pelo taylorismo e também pelo fordismo.

Enquanto modo de gerir o trabalho, o toyotismo reduz o estoque ao máximo e só produz o necessário. O foco é evitar todo e qualquer desperdício, inclusive o desperdício de tempo. Daí decorre a preocupação com a aplicação da filosofia do “Just in time”, ou seja, produzir somente o necessário, na quantidade necessária e no tempo necessário. Ohno (1997, p. 39) explica que “uma vez que, no Sistema Toyota de Produção devemos produzir apenas a quantidade necessária, a força de trabalho deve ser reduzida para cortar o excesso da capacidade e corresponder à quantidade necessária.” A valorização do trabalhador polivalente é outra característica que surge em decorrência da adoção dos princípios de gestão do trabalho preconizados pelo toyotismo, que na linguagem rentável do capital é chamado de mão de obra multifuncional e qualificada.

No toyotismo os trabalhadores foram treinados para exercerem qualquer função, o que possibilitou o enxugamento do quadro de funcionários nas empresas que adotaram os princípios de gestão baseados na filosofia do Just in time. Isso foi possível por causa da automação industrial e porque os trabalhadores passaram a exercer mais de uma função ao mesmo tempo. Além do mais, caso houvesse algum imprevisto, como a falta de um funcionário, seria possível manter o nível de produtividade sem perder a lucratividade, ou seja, esta foi mais uma das estratégias do capital para obter lucro através do processo de extração da mais-valia. O trabalho em equipe é outra novidade que surge com o toyotismo. Ele é adotado como método para distribuir a função de supervisor em cada um dos trabalhadores, o que gera uma falsa ideia de autoridade para solucionar os problemas, bem como acirra a competitividade

entre os mesmos, aprofundando, assim, o individualismo. (COELHO-LIMA, 2013).

Ao invés do trabalho desqualificado, o operário torna-se polivalente. Ao invés da linha individualizada, ele se integra em uma equipe. Ao invés de produzir veículos em massa para pessoas que não conhece, ele fabrica um elemento para a 'satisfação' da equipe que está na sequência da sua linha. Em síntese, com o toyotismo, parece desaparecer o trabalho repetitivo, ultra-simples, desmotivante e embrutecedor. Finalmente, estamos na fase do enriquecimento das tarefas, da satisfação do consumidor, do controle de qualidade. (GOUNET , 1991, p. 43 apud ANTUNES, 2010, p. 36-37).⁴

Surge um novo perfil de trabalhador e com ele a proliferação das teorias motivacionais que já estavam sendo utilizadas para dissimular os conflitos produzidos pelos embates entre o capital e o trabalho no âmbito do modelo de gestão do trabalho taylorista-fordista. Uma das estratégias utilizadas pelo toyotismo para impulsionar a produtividade é a possibilidade do trabalhador realizar cursos de qualificação no seu tempo livre ou desenvolver atividades de lazer, mas que aperfeiçoem aspectos diretamente relacionados ao trabalho, como o trabalho em equipe. (COELHO-LIMA, 2013).

O toyotismo enquanto modelo de gestão do trabalho utilizou as teorias motivacionais para fazer funcionar o principal pilar de sua filosofia: a gestão da qualidade. Estas teorias serão objeto de reflexão mais adiante. Desta forma, o discurso a respeito da qualidade caminhou junto com o discurso sobre a motivação, o que garantiu um incremento na produtividade enquanto foram dissimuladas as relações de exploração da mão de obra do trabalhador.

Portanto, de tudo o que foi refletido até aqui, pode-se perceber o papel central que o trabalho assume na vida do homem. Ao mesmo tempo em que ele produz as condições materiais que possibilitam a vida em sociedade, também dá origem às ideologias usadas para justificarem as relações de produção, relações que estão na base dos antagonismos de classe, antagonismos estes presentes em todas as formações societárias divididas em classes sociais, desde as mais primitivas até as mais atuais. O que diferencia estas formações são os modos de produção adotados para produzir a

⁴ GOUNET, Thomas. (1991) "Luttes Concurrentielles et Stratégies D'accumulation dans l'industrie Automobile, Etudes Marxistes, Bélgica, nº 10, maio 1991.

acumulação de riquezas e o grau de sofisticação das ideologias utilizadas para encobrirem a exploração das classes subalternas pelas classes dominantes. No capitalismo a sofisticação é tamanha que surgem teorias motivacionais cuja função é manter os padrões de produtividade dos trabalhadores.

3 TEORIAS MOTIVACIONAIS: UM PANORAMA GERAL

Ao longo de sua história, a Administração foi marcada por diversos modelos de gestão do trabalho. Dois dos modelos mais conhecidos são aqueles propostos por Taylor e Fayol, que tinham como proposta a racionalização dos processos produtivos. Como reação à ênfase dada à organização racional do trabalho, surgiu a Escola das Relações Humanas.

Através da Escola das Relações Humanas, a preocupação outrora focalizada no mecanicismo e nas tarefas é redirecionada para o aspecto comportamental do trabalhador, para que ele se tornasse mais eficiente e garantisse maior eficácia na produtividade, e conseqüentemente maior efetividade dos interesses organizacionais.

Desta forma, os capitalistas perceberam que a motivação seria o elemento fundamental para conseguir que a equipe de trabalho obtivesse maiores níveis de produtividade, satisfazendo, assim, os anseios de ampliação do capital. As teorias motivacionais surgiram, então, como estratégia para manter o padrão de acumulação e dominação do capital sobre a classe subalternizada, e como se sabe esta classe é formada pelos trabalhadores.

3.1 Escola das Relações Humanas: a origem das teorias motivacionais.

A história da Ciência da Administração é marcada por diversas transformações. Por sua vez, estas transformações são reflexos dos modos de organização da produção e dos modelos de gestão do trabalho utilizados ao longo da história do capitalismo para manter o seu padrão de funcionamento. Dois modelos são destacados em função de sua preocupação com o tecnicismo e com os aspectos racionais do trabalho: o taylorismo e o fayolismo. Destacá-los é importante por um motivo: a Escola das Relações Humanas surge como uma crítica dirigida a estas duas formas de se pensar a organização e gestão do trabalho.

A abordagem humanística da administração desloca a ênfase antes colocada na tarefa pela Administração Científica e na estrutura organizacional pela Teoria Clássica, para a ênfase nas pessoas que trabalham, ou seja, o enfoque técnico nascido com Taylor e Fayol já não era suficiente para alcançar os objetivos dos detentores dos meios de produção. Desta forma ganha espaço o enfoque comportamental, cujo objetivo é fornecer instrumentos para a administração das organizações, tendo por fundamento o conhecimento sobre o comportamento das pessoas, como indivíduos e membros de grupos, a fim de motivá-los rumo ao aumento da produtividade. (MAXIMIANO, 2000).

Em razão disto, faz-se necessário conhecer os antecedentes históricos que contribuíram para o surgimento da Escola das Relações Humanas. O taylorismo já abordado no capítulo anterior é um destes antecedentes. Frederick Winslow Taylor (1856-1915) é considerado o pai da Administração Científica. O Taylorismo foi um modelo de Administração desenvolvido por ele, cuja principal característica é a ênfase na organização racional do trabalho, sendo marcado, sobretudo, pelo parcelamento das tarefas e pela divisão entre trabalho físico e trabalho intelectual. Taylor acreditava que os operários eram naturalmente preguiçosos e que por isso produziam apenas um terço do que podiam produzir. Silva (2008, p. 111) salienta que “Taylor considerava o operário irresponsável, vadio e negligente, mas assim mesmo criou um sistema educativo baseado na intensificação do ritmo de trabalho.”

A excessiva preocupação com a organização racional do trabalho levou Taylor a postular alguns princípios básicos para melhor administrar as organizações: simplificação das tarefas, implantação de processos científicos de seleção e treinamento de operários para especializá-los na execução de suas funções e evitar o desperdício, e finalmente a cooperação entre gerências e operários a fim de garantir que o trabalhador fosse moldado segundo os padrões do modelo de administração científica. Posteriormente o modelo de gestão do trabalho desenvolvido por Taylor acaba se tornando alvo de críticas, pois o seu mecanicismo produzia a fadiga e o esgotamento físico do trabalhador, o que foi de encontro aos interesses de acumulação de capital por parte das classes dominantes. Um operário fatigado produz menos e com menor qualidade.

Outro antecedente histórico da Escola das Relações Humanas é o fayolismo. O fayolismo, que tem Henri Fayol (1841-1925) como o seu idealizador, é uma das formas de pensar a gestão do trabalho. Ele é integrante da Escola Clássica da Administração e está baseado em quatorze princípios: autoridade e responsabilidade, disciplina dos operários para com os acordos estabelecidos pela empresa, unidade de comando de forma que cada indivíduo obtivesse apenas um superior, unidade de direção, subordinação dos interesses individuais aos interesses coletivos, remuneração de pessoal de forma igualitária, centralização e concentração do poder no chefe, cadeia escalar com hierarquia de autoridades, ordem, equidade (tratamento benevolente para com os operários), estabilidade do pessoal, iniciativa e finalmente o desenvolvimento e manutenção do espírito de equipe para garantir harmonia e força dentro da organização. É perceptível que os princípios postulados por Fayol evoluíram, de certa forma, se comparados ao modelo administrativo formulado por Taylor, isto porque ele percebeu que seu modelo de administrar era mais rentável, haja vista que investindo em princípios que considerassem, ainda que minimamente, a existência da classe subalterna, seria possível satisfazer os interesses da classe dominante ou dos detentores dos meios de produção. Todavia, a ênfase ainda continuava nas tarefas.

[...] Fayol criou e divulgou sua própria teoria, a qual começa por dividir a empresa em seis atividades ou funções distintas: I- técnica (produção, manufatura). II- comercial (compra, venda, troca). III- Financeira (procura e utilização do capital). IV- Segurança (proteção da propriedade e das pessoas). V- Contabilidade (registro de estoques, balanços, custos, estatísticas). VI- Administração (planejamento, organização, comando, coordenação e controle). (MAXIMIANO, 2000, p. 55).

Max Weber (1864-1920) é outro integrante da Escola Clássica da Administração. Se Taylor e Fayol se preocupavam com o trabalho propriamente dito, Weber procurou compreender as organizações em seus aspectos mais burocráticos, por isso para ele a burocracia é uma máquina impessoal e deve funcionar de acordo com normas e regras, ficando as pessoas em segundo plano. Para Weber (2002, p. 139) “a administração burocrática [...] pressupõe habitualmente um treinamento especializado e completo.” As relações de dominação nas organizações começam com a

determinação de autoridade e obediência devida. Essa dominação se baseia em três bases de autoridade: a primeira base é a de autoridade pelo carisma, em que o motivo da obediência encontra-se na pessoa do líder, como por exemplo, uma liderança política; a segunda base é a de autoridade pela tradição, que se expressa na obediência devida ao respeito dos seguidores às orientações que foram passadas de geração em geração, ou seja, essa autoridade é obedecida por aparentar um direito de comando segundo usos e costumes, como por exemplo, uma autoridade familiar; a terceira base é a autoridade baseada em organização e normas que pressupõem a obediência à autoridade pelo direito que esta possui de dar ordens. Este último caso identifica a autoridade com o poder vinculado ao cargo de chefia. Vale ressaltar que na burocracia a autoridade é definida pela lei. (MAXIMIANO, 2000).

A vantagem da burocracia para o capital é que, além de oferecer a possibilidade de colocar em prática o princípio da especialização das funções administrativas e garantir um serviço qualificado por um custo menor, também contribui para a manutenção do padrão de relações de exploração que são próprias do sistema de produção capitalista.

Os pressupostos sociais e econômicos da moderna estrutura burocrática são os seguintes: o desenvolvimento da *economia monetária*, na medida em que uma compensação pecuniária aos funcionários é possível, é um pressuposto da burocracia. Hoje, ele predomina. Este fato é de importância muito grande para a totalidade da influência burocrática [...]. (WEBER, 2002, p. 143, grifos do autor).

O que se percebe é que as críticas direcionadas ao tecnicismo presente na Administração Clássica e sua ineficiência para satisfazer integralmente os interesses do capital foi o principal fator contribuinte para o surgimento da Escola das Relações Humanas, pois de acordo com Marx (1974, p. 154) “capital não é uma coisa material, mas uma determinada relação social de produção.”

A Abordagem Humanística da Administração surge com o aparecimento da Escola das Relações Humanas ou Teoria das Relações Humanas. Chiavenato (2000, p. 108) menciona que “a Teoria das Relações Humanas

nasceu da necessidade de corrigir a tendência à desumanização do trabalho com a aplicação de métodos científicos e precisos.”

Os experimentos de Hawthorne foram o marco do aparecimento da Escola das Relações Humanas que ocorreram nos Estados Unidos no período de 1927 a 1933, e foram desenvolvidos pelo professor da Universidade de Harvard, George Elton Mayo. Os experimentos de Hawthorne, coordenados por Elton Mayo, representaram o ponto chave para o avanço dos estudos sobre a motivação no trabalho, e conseqüentemente contribuíram para impulsionar as teorias motivacionais.

Os experimentos de Hawthorne são de extrema importância na teoria das organizações por diversas razões. Primeiro, porque foi durante esses estudos que os teóricos das organizações começaram a aprender como o trabalho de grupos, as atitudes e as necessidades dos empregados afetavam sua motivação e seu comportamento. Segundo, porque o programa pesquisou e mostrou a enorme complexidade do problema da produção em relação à eficiência (produtividade). (SILVA, 2008, p. 187).

Em 1927, o Conselho Nacional de Pesquisas iniciou uma experiência coordenada por Elton Mayo na fábrica de Hawthorne da Western Electric Company, que teve como objetivo avaliar a relação existente entre a iluminação do ambiente de trabalho e a eficiência dos operários. Estes estudos tomaram o nível de produtividade como parâmetro para a realização da avaliação.

Os experimentos de Hawthorne podem ser divididos em quatro fases. A primeira fase consistiu em selecionar dois grupos de operários que realizavam o mesmo tipo de atividade com as mesmas condições de trabalho. Um dos grupos trabalhava sob a intensidade de luz variável e outro com intensidade de iluminação constante. Entretanto, conforme assinalam Andrade e Amboni (2007, p. 96) “pôde-se constatar que não havia relação entre as duas variáveis (iluminação e rendimento dos operários), mas, sim, a preponderância do fator psicológico sobre o fisiológico.”

A segunda fase das experiências de Hawthorne consistiu em separar seis mulheres das demais operárias para trabalhar na montagem de relés elétricos, e todo trabalho era feito em condições especiais que estavam sob o

controle dos experimentadores. Cinco mulheres montavam os relés e a sexta operária fornecia as peças para abastecer o trabalho. As mulheres trabalhavam em uma sala com iluminação mais intensa e havia um observador na supervisão das tarefas. Um fato relevante é que as operárias podiam conversar e interagir umas com as outras durante o expediente de trabalho. Motta e Vasconcelos (2002, p. 53) explicam que “mais uma vez, constatou-se que a possibilidade de comunicar-se entre si e interagir, bem como a interação com o supervisor, influenciaram fortemente nos resultados.”

A segunda fase foi dividida em doze períodos experimentais, nos quais foram observadas as variações de rendimento no trabalho decorrentes das inovações que eram submetidas as trabalhadoras. As mulheres participantes das experiências de Hawthorne eram informadas das inovações que receberiam, tais como: aumento de salário, intervalo de descanso, redução da jornada de trabalho, etc. Andrade e Amboni (2007) afirmam que nos doze períodos experimentais desta segunda etapa, a produção apresentou pequenas mudanças, levando os pesquisadores a concluírem que a alteração na produtividade não estava relacionada com as condições de trabalho e sim com outros fatores, como o desenvolvimento social gerado pelo trabalho em equipe e o desenvolvimento de liderança proporcionado pelos objetivos comuns, ou seja, o fator que outrora não era considerado por Taylor e Fayol ganhou destaque a partir da Escola das Relações Humanas. (ANDRADE; AMBONI, 2007).

A terceira fase das experiências foi baseada nas conclusões da fase anterior, e nesta fase Mayo e sua equipe de pesquisadores foram se distanciando do objetivo inicial da pesquisa (que era demonstrar a relação entre o rendimento dos funcionários e o efeito da iluminação do ambiente de trabalho) e passaram a focar nas relações humanas. Silva (2008, p. 191) salienta que “[...] ficou visível que o comportamento do supervisor era um ponto importante para o moral dos empregados e para a produtividade.” Com o intuito de obter maiores informações, os pesquisadores decidiram entrevistar os operários para saberem suas opiniões acerca do trabalho, das condições de trabalho e da supervisão. De 40.000 empregados da fábrica, foram entrevistados 21.126 entre os anos de 1928 e 1930. (SILVA, 2008).

O programa de entrevistas revelou a existência de comportamentos que indicavam que os operários estavam se agrupando informalmente com o objetivo de se protegerem daquilo que consideravam ameaças da organização contra o seu bem estar. Chiavenato (2000) salienta que com a organização informal, os operários se mantêm unidos através de laços de lealdade. Quando o trabalhador pretende ser leal à empresa, essa lealdade dividida entre o grupo e a organização gera conflitos, tensão, inquietação e descontentamento. Para estudar este fenômeno, os pesquisadores iniciaram a quarta fase dos experimentos de Hawthorne.

A quarta fase teve início em novembro de 1931 e durou até maio de 1932, tendo como objetivo analisar a organização informal dos trabalhadores. Foi separado um grupo experimental para trabalhar em uma sala especial. Dentro da sala ficava um observador e do lado de fora um entrevistador. A forma de pagamento era baseada na produção do grupo, havendo um salário-hora e um salário mínimo para o horário, caso houvesse interrupções na produção. Os salários dos operários só poderiam aumentar se a produtividade total aumentasse. Segundo afirmam Andrade e Amboni (2007), Elton Mayo e seus pesquisadores perceberam que os trabalhadores reduziam o ritmo de trabalho após atingirem determinada produção que o grupo considerava ideal, desta forma informavam sua produção como forma de deixar o excesso de um dia para compensar no outro dia de trabalho. A experiência foi suspensa em 1932 em razão da recessão nos Estados Unidos ocorrida a partir de 1929 com a queda da Bolsa de Nova Iorque.

A partir das quatro fases dos experimentos de Hawthorne foi possível chegar a conclusões antes desconhecidas pelos administradores. As principais conclusões foram as seguintes: o nível de produção não é determinado pela capacidade física do trabalhador, mas pela integração social; relações sociais saudáveis provocam condições de trabalho que favorecem o aumento da produtividade dos operários, o que significa que os empregados não são motivados somente por fatores externos como pagamento e condições físicas do ambiente de trabalho, pois existem fatores psicológicos que afetam diretamente sua produtividade; pausas para descanso demonstraram bons resultados para alavancar a produtividade; o comportamento do indivíduo é fortemente afetado pelo que é acordado pelo grupo; a satisfação ou

insatisfação com as tarefas executadas afeta a produção. (SILVA, 2008). Desta forma,

a Escola das Relações Humanas teve o grande mérito de revelar maior complexidade relativa ao comportamento humano nas organizações, que não depende apenas de estímulos econômicos, como diziam os teóricos da Escola Clássica, mas é também influenciado por fatores de ordem social e afetiva. (MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p. 63).

Através das experiências de Hawthorne foi possível constatar que o homem não é motivado somente pelas recompensas materiais e econômicas, e que existem outros fatores que o influenciam rumo à produtividade. A partir das constatações elaboradas pelos estudos realizados pela Escola das Relações Humanas, os estudiosos da administração perceberam que focar no aspecto comportamental dos trabalhadores seria uma estratégia que surtiria maior e melhor efeito para aumentar as margens de produtividade e de extração de mais valia, e tudo isso foi conseguido com incentivos que potencializaram a motivação no trabalho. Motta (1998, p. 24) explica que "[...] a Escola de Relações Humanas colocou na motivação a grande possibilidade de levar o indivíduo a trabalhar para o atingimento dos objetivos da organização formal."

Elton Mayo, o fundador do movimento das relações humanas, descobriu que os especialistas que procuravam melhorar a eficiência do trabalhador tinham de levar em consideração as dimensões humanas do trabalho. Os resultados dos estudos de Hawthorne revelaram que a produtividade do trabalho estava relacionada com as variáveis psicológicas e sociais, bem como ao trabalho em si mesmo. Mayo e seus colegas chamaram a atenção dos gerentes para os sentimentos dos trabalhadores como uma fonte de aumento da produtividade e do sucesso gerencial. (MONTANA; CHARNOV, 2010, p. 23).

Outro marco para a consolidação da Escola das Relações Humanas são as teorizações de Kurt Lewin. São atribuídos a Kurt Lewin (1892-1947) os primeiros esforços para convocar os psicólogos sociais a se mobilizarem com o objetivo de pesquisar mais a fundo o comportamento humano dentro dos grupos. Lewin foi o autor responsável pela Teoria de Campo, defendendo que o grupo é um sistema de forças mantido pela interação de seus membros, sendo, portanto, o terreno em que o indivíduo se mantém e se desenvolve, o que

significa que sua integração à dinâmica grupal dependerá de como ele se situa dentro desta dinâmica. Seja consciente ou inconscientemente, o indivíduo utiliza o grupo e as relações sociais que o mantém como instrumentos para satisfazer suas necessidades ou aspirações sociais. Cada integrante é gratificado ou frustrado pelos valores, necessidades e expectativas do grupo, que é considerado um dos elementos do espaço vital do indivíduo. (BERGAMINI, 2009).

Desta ótica, a coesão grupal vai depender de experiências e sentimentos compartilhados no interior do grupo. Esta partilha agirá como um campo de forças, uma espécie de catalisador que evidenciará o papel que cabe a cada um dentro da dinâmica grupal. Por sua vez, estes papéis são mutáveis e intercambiáveis, o que quer dizer que eles não são estáticos e podem sofrer alterações de acordo com o que ocorre no interior do grupo. Dos estudos de Lewin surgiu, posteriormente, o interesse em melhor entender o fenômeno da liderança, isso, porque, o próprio Lewin atribui à liderança um papel fundamental na distribuição de forças dentro do grupo. Percebe-se que se o grupo receber incentivos ou for motivado no ambiente organizacional, logo se tornará mais fácil estimular o comportamento de todos para que se unam em prol de um objetivo comum: aumentar a produção. Partindo deste pressuposto, os capitalistas perceberam que é possível motivar o comportamento de um grupo de trabalhadores, ou seja, da equipe de trabalho para conseguir atingir seus próprios interesses, fazendo com que os trabalhadores se sintam motivados e tenham a sensação de que estão atingindo os objetivos da coletividade. Eis a lógica de dominação capitalista: estimular todos a defenderem interesses individuais como se fossem coletivos.

É dentro deste contexto e a partir de tais descobertas que surgem as teorias motivacionais. Vale ressaltar que não é o foco deste estudo aprofundar no que diz respeito ao comportamento humano, cuja área responsável é a psicologia, mas sim produzir reflexões críticas fundamentadas no marxismo, sobretudo, procurando identificar como as teorias motivacionais foram colocadas a serviço do capital, algo que se faz bastante evidente no modelo de gestão do trabalho que ficou conhecido como toyotismo, modelo que resgata a intelectualidade e subjetividade do trabalhador, algo desprezado pelo taylorismo/fordismo, mas este resgate é promovido com a finalidade de

escamotear as relações de exploração que sustentam a lógica de dominação capitalista, e não para empoderar o trabalhador e conferir-lhe condições para se unir aos seus pares e reivindicar o asseguramento dos seus direitos.

O toyotismo, ao contrário, enfraquece a luta dos trabalhadores com a desmobilização da organização sindical. Sua forma de concretizar a dominação capitalista é escamoteada pela perpetuação do discurso a respeito das teorias motivacionais, discurso que agindo como um pilar sustenta os sistemas de gestão da qualidade. Por sua vez, a gestão da qualidade não faz mais nada do que tornar vívida a obsolescência programada dos bens produzidos, além de servir de propósito para o enxugamento das empresas, tendo, desta forma, como reflexo direto a ampliação do exército de reserva. Exército de reserva é uma terminologia técnica usada pelo marxismo para se referir ao contingente de trabalhadores desempregados. Este contingente é utilizado como instrumento para exercer pressão sobre os trabalhadores inseridos no mercado de trabalho. Mas toda esta discussão sobre o toyotismo será alvo das reflexões que serão construídas ao longo do último capítulo deste trabalho.

As teorias motivacionais impulsionam o comportamento dos trabalhadores rumo aos objetivos pretendidos pela organização. De acordo com Andrade e Amboni (2007, p. 122) “motivação é alguma força direcionada dentro dos indivíduos, pela qual eles tentam alcançar uma meta, a fim de preencher uma necessidade ou expectativa.” A motivação pode ser extrínseca ou intrínseca. A motivação é extrínseca quando está relacionada a recompensas tangíveis ou materiais, por exemplo: salário, benefícios, prêmios, seguro de vida, etc. Já a motivação intrínseca está relacionada a recompensas psicológicas, tais como o aprendizado, o recebimento de um elogio, ser tratado com respeito, etc. Deste modo, quando uma empresa pretende aumentar sua margem de lucro, ela leva em consideração o nível de motivação dos colaboradores, encorajando-os ao alcance de metas e objetivos organizacionais. (SILVA, 2008).

Qualquer teoria motivacional se preocupa em determinar razões pelas quais os indivíduos adotam determinados comportamentos e os processos causadores destes comportamentos. “A motivação não é comportamento em si, e não é desempenho; motivação se refere à ação e às forças internas e externas que influenciam a escolha de ação de um indivíduo.” (SILVA, 2008, p.

204). Partindo da premissa de que a extrema valorização da motivação abre precedentes para que se efetive e se intensifique a exploração do trabalho pelo capital, serão abordadas deste ponto em diante algumas das principais teorias motivacionais. Posteriormente, no último capítulo deste trabalho, elas serão analisadas, e esta análise pretenderá ilustrar que relação estas teorias estabelecem com o modelo de gestão do trabalho instituído pelo toyotismo.

3.2 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

A teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow (1908 – 1970) surgiu nas décadas de 40 e 50, sendo uma das teorias que gozaram de maior notoriedade dentro da literatura sobre comportamento organizacional. O motivo da sua popularidade deve-se à simplicidade e equivalência entre a pirâmide hierárquica organizacional e a forma de apresentação em sequência de acordo com as necessidades. (BERGAMINI, 1997).

O elemento essencial do modelo de Maslow para uso no gerenciamento consiste em compreender as necessidades humanas a partir de uma hierarquia, no qual os níveis mais baixos devem ser satisfeitos antes que surjam níveis maiores de necessidades. Primariamente, o comportamento é dirigido para a satisfação das necessidades mais básicas e essenciais à manutenção da vida, ou seja, necessidades que se relacionam à fisiologia do ser humano, como: fome, sede, sexo, abrigo, sono, etc. A partir da satisfação integral ou relativa das necessidades fisiológicas, surge a orientação do comportamento para a satisfação da necessidade de segurança, em que o indivíduo passa a buscar proteção, como: emprego, salário, plano de saúde, seguro de vida, etc.

As necessidades sociais surgem no comportamento humano quando as necessidades anteriormente citadas encontram-se relativamente satisfeitas e está relacionada ao sentimento de pertencer a um grupo, possuir amizades, amor, afeto, etc. As necessidades de estima são aquelas relacionadas com a percepção que o indivíduo tem sobre si, como ele se vê e se avalia, compreende a auto-apreciação, aprovação social ou status, conquistas,

autoconfiança, auto-respeito, utilidade, capacidade, etc. Por exemplo: plano de carreira, adquirir um bem, ser elogiado, etc. As necessidades humanas mais elevadas são as de auto-realização. Conforme explica Silva (2008, p. 211) “[...] alguns têm de realizar o seu potencial (autodesenvolvimento contínuo), isto é, são as necessidades que algumas pessoas têm de ser o seu melhor.” Motta (2013, p. 66) salienta que “trata-se do desenvolvimento pleno do potencial do indivíduo, um ideal a ser constantemente perseguido.” O aprendizado é um exemplo. Conforme explica Motta:

Essas necessidades estão assim hierarquizadas, o que não significa dizer que, em sua vida, o indivíduo caminhe linearmente para a satisfação delas. Não existem estágios predefinidos e definitivos a serem atingidos: as necessidades variam e se alternam de acordo com as experiências do indivíduo e as mudanças que ele enfrenta em sua vida. As necessidades fundamentais vêm à tona e, uma vez satisfeitas, as necessidades mais complexas voltam a manifestar-se. Esse processo pode alternar-se muitas vezes, variando o grau de intensidade e o tipo de necessidade de cada indivíduo. (MOTTA, 2013, p. 66).

A Teoria da Hierarquia das Necessidades é ilustrada pela Pirâmide de Maslow, conforme a FIG. 4.

Figura 4 – Pirâmide de Maslow



Fonte: Web Cursos¹

¹ Disponível em: <<http://www.webcursos.com.br/motivacao/teoria-das-necessidades-maslow>>. Acesso em: 15 ago. 2014.

Relacionando as necessidades elucidadas na Pirâmide de Maslow com as necessidades do trabalhador no ambiente organizacional, pode-se dizer que as necessidades básicas estão relacionadas, por exemplo, com o pagamento de um salário compatível com o mercado e intervalo para descanso. A necessidade de segurança são os benefícios, as condições de trabalho, etc. As necessidades sociais compreendem o relacionamento interpessoal saudável com a equipe de trabalho. A necessidade de estima relaciona-se às promoções e reconhecimento pelo trabalho e a necessidade de auto-realização compreende executar uma tarefa desafiadora, ter autonomia e liderança, etc.

A teoria de Maslow aplica-se tanto às organizações quanto às pessoas. As organizações perceberam que utilizando como estratégia o marketing de empresa socialmente responsável, elas ganham maior aceitação por parte dos clientes. Este fato também se relaciona com a pirâmide de Maslow no que tange à necessidade social. Mota (2008, p. 17) assinala que “a Bovespa segue o mesmo caminho criando o índice de sustentabilidade empresarial enfatizando a necessidade de integração dos fatores econômicos, ambientais e sociais nas estratégias de negócios da empresa.”

O dinheiro é um grande gerador de motivação, porém nem sempre a motivação do comportamento estará associada com melhores salários, é o caso de pessoas que valorizam mais a estima e o reconhecimento, por exemplo. É o que afirma Hersey (1986, p. 39): “Quanto mais as pessoas estiverem envolvidas em necessidades de estima e auto-realização, tanto mais terão de obter sua satisfação diretamente, e o dinheiro terá menos importância na sua consecução.”

É perceptível que aumentar o nível de motivação no âmbito organizacional é o principal foco dos gestores. Bueno (2002, p. 2) salienta que “sabemos que se as pessoas envolvidas numa tarefa estiverem suficientemente motivadas, elas conseguirão superar quaisquer tipos e graus de dificuldades.” Observa-se que o capitalismo foca no aspecto motivacional para fazer com que o trabalhador supere as dificuldades relacionadas ao trabalho e até mesmo os problemas pessoais, não permitindo, portanto, que estes influenciem em seu rendimento durante o expediente.

Desta forma, consegue-se aumentar o nível de produtividade, e conseqüentemente os lucros. Vale ressaltar que a qualidade de vida é um

aspecto muito mais importante para o trabalhador, entretanto, o motivo pelo qual a ênfase do capitalismo se transferiu da tarefa para o aspecto da motivação nunca foi o de melhorar a qualidade de vida, mas sim conseguir obter maiores níveis de produtividade e taxas de faturamento empresariais mais elevadas. Isso só seria possível de uma maneira: focando no aspecto comportamental, ou seja, utilizando-se das teorias motivacionais para estimular o comportamento do trabalhador rumo aos objetivos do capital.

3.3 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

A Teoria dos dois fatores nasceu de pesquisas realizadas por Frederick Herzberg (1923-2000) com o intuito de obter conhecimento sobre os fatores que se relacionavam com a satisfação e/ou insatisfação dos funcionários no ambiente de trabalho. Na Teoria de Herzberg, a motivação resulta de fatores que podem ser divididos em duas categorias principais: fatores higiênicos ou extrínsecos e fatores de motivação ou intrínsecos.

Os fatores higiênicos estão relacionados com um ambiente favorável à execução do trabalho, ou seja, quanto melhores forem as condições físicas de trabalho, as relações com os colegas e o estilo de supervisão ou liderança, maior será a satisfação do trabalhador com o ambiente de trabalho. Aumentando sua satisfação, aumenta-se sua disposição para produzir, e conseqüentemente são aumentados os lucros.

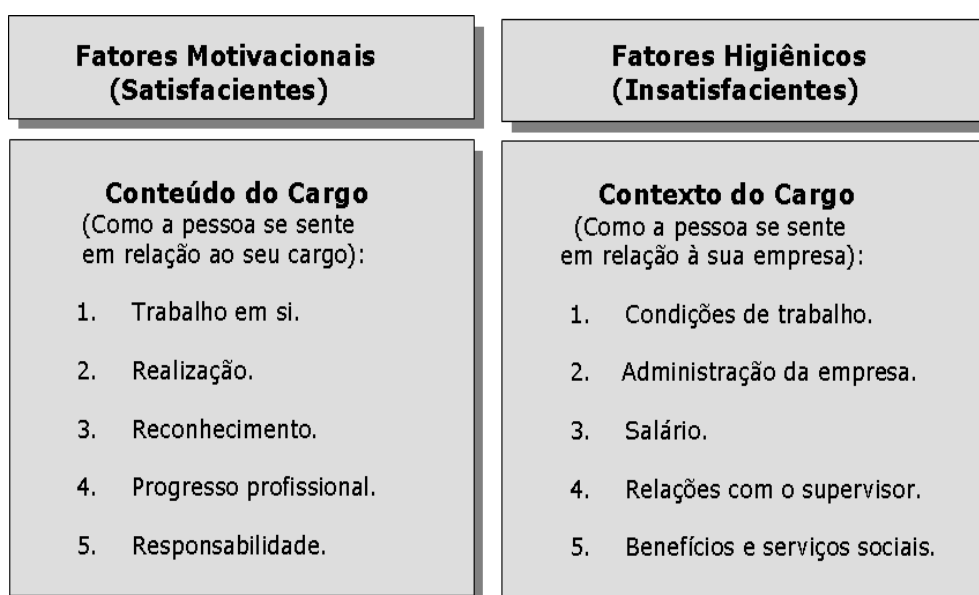
Os fatores motivacionais dizem respeito ao conteúdo do trabalho em si, a natureza das tarefas, o sentido de realização de algo importante, a possibilidade de crescimento profissional, orgulho e prestígio pela ocupação de um cargo. As condições físicas não são suficientes para produzir motivação nos trabalhadores, é necessário que os mesmos visualizem a possibilidade de mostrarem suas habilidades e desenvolverem suas aptidões, condição essencial para garantir o aumento da produtividade. Segundo afirma Silva,

a implicação mais fundamental da teoria de Herzberg é que, a fim de maximizar a produtividade das pessoas, é absolutamente necessário

satisfazer suas necessidades de manutenção e prover a oportunidade de gratificar suas necessidades de motivação. (SILVA, 2008, p. 215).

Para Bergamini (2009), os fatores higiênicos não garantem a motivação, apenas conseguem manter a insatisfação em nível mínimo. Entretanto, é através da realização, reconhecimento e tornando agradáveis as relações sociais no ambiente de trabalho que as organizações conseguirão extrair maiores níveis motivacionais de seus colaboradores, obtendo, assim, maiores taxas de produtividade e também de lucro. A motivação na Teoria de Herzberg pode ser demonstrada conforme a FIG. 5.

Figura 5 – Teoria de Herzberg



Fonte: Abordagem Comportamental da Administração⁶

Efetivando uma análise comparativa do modelo motivacional de Maslow com o modelo motivacional de Herzberg, percebemos que: o que para Maslow representava as necessidades de estima e auto-realização, para Herzberg são os fatores de motivação. As necessidades fisiológicas, de segurança e sociais da pirâmide hierárquica de Maslow equivalem aos fatores de higiene. A ênfase

⁶ Disponível em: <<http://dc365.4shared.com/doc/CGoDW5wS/preview.html>>. Acesso em: 16 ago. 2014.

de Maslow está nas necessidades e em Herzberg, a ênfase está em metas e incentivos. A FIG. 6. ilustra bem esta análise comparativa:

Figura 6 - Hierarquia das Necessidades
(Maslow) e Herzberg



Fonte: BRANDÃO et. al, 2014, p. 96⁷

3.4 Teoria da expectativa de Vroom

A teoria da expectativa de Victor Vroom, também conhecida como Teoria contingencial, apresenta uma abordagem útil para a compreensão da motivação. A teoria analisa três forças básicas que são despertadas dentro do indivíduo e que influenciam seu desempenho no trabalho: valência, expectativa e instrumentalidade.

A valência está relacionada às preferências dos indivíduos de acordo com seus resultados ou com os incentivos que recebem, ou seja, diz respeito

⁷ Disponível em: Satisfação no serviço público: um estudo na superintendência regional do trabalho e emprego no Ceará. Brandao et. al. Read | Porto Alegre – Edição 77 - N° 1 – janeiro/abril 2014 – p. 90-113. Acesso em: 17 ago. 2014.

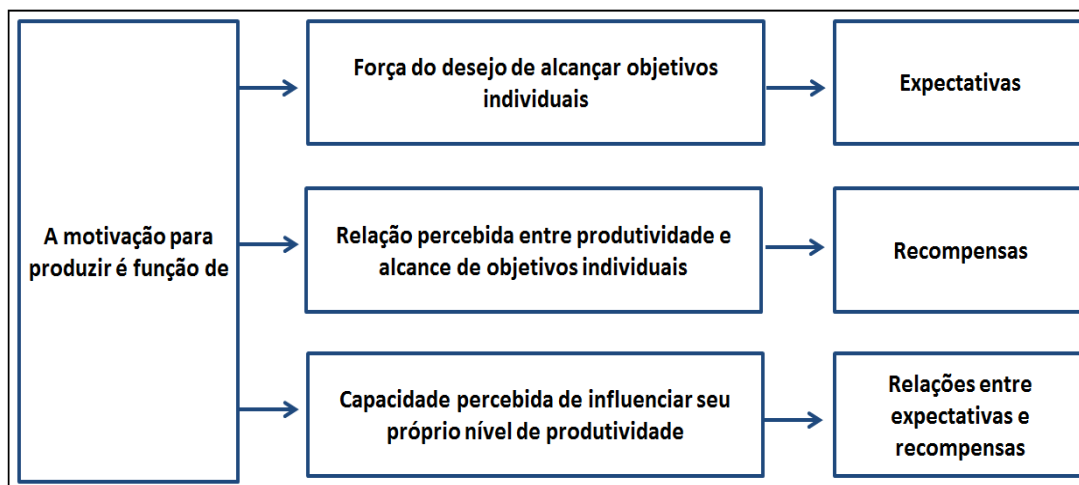
ao valor pessoal que cada trabalhador atribui às recompensas que eles acreditam que receberão pelo rendimento. Deste modo, pode-se afirmar que “valência é a força do desejo de um indivíduo para um resultado particular; é o valor subjetivo relacionado a um incentivo ou recompensa.” (SILVA, 2008, p. 221).

A expectativa refere-se à crença de que o desempenho do trabalhador acarretará em resultados almejados. Desta forma, origina-se um esforço ou motivação para alcançar uma meta pré-estabelecida pela organização.

A instrumentalidade refere-se à relação entre desempenho e recompensa. Silva (2008, p. 222) explica que “a instrumentalidade está relacionada ao grau para o qual o primeiro nível de resultado (desempenho) vai levar a um segundo nível de resultado (recompensa).”

O modelo motivacional de Vroom é representado pela FIG. 7.

Figura 7 - Modelo motivacional de Victor Vroom



Fonte: Portal do Administrador ⁸

A estratégia de criar expectativas no trabalhador surge a partir deste pressuposto, pois caso a expectativa seja igual a zero, logo a motivação será nula. Percebe-se que a expectativa e a recompensa podem ser criadas com relação ao desempenho que o trabalhador possui, levando em consideração sua subjetividade e resultados, ou até mesmo criando políticas empresariais

⁸ Disponível em: <<http://www.portaladm.adm.br/arh/arh1.htm>>. Acesso em: 17 ago. 2014.

geradoras de expectativa e recompensa coletiva. É por isso que quanto mais alienado for o empregado, mais rentável será para o empregador. Ressalta-se que, alienação não se relaciona com qualificação, pois é possível ter um funcionário qualificado e alienado, que aceita as recompensas pelo desempenho acreditando ter valido a pena todo o esforço. Esta é a razão da notoriedade dessa estratégia, pois é algo de baixo custo, porém, apresenta grandes resultados no que tange à motivação e ao aumento da produtividade.

É bom lembrar que aumento de produtividade sempre resulta na ampliação das taxas de extração de mais valia, e não há extração de mais valia sem que se estabeleçam relações de exploração entre quem se apropria dos meios de produção e quem vende sua força de trabalho para sobreviver. Neste sentido, criar expectativas é uma forma de minimizar os efeitos da exploração, tornando-a menos visível e palpável. Em última instância, as teorias motivacionais, e a de Vroom é um exemplo entre várias, tentam criar um ambiente organizacional mais humano, fazendo com que o trabalho se transforme em meio para a obtenção das realizações pessoais. O que este trabalho questiona é a serviço de quem está a tão almejada humanização, que segundo Tamayo e Paschoal (2003) é conseguida quando o colaborador encontra na organização oportunidades para satisfazer suas necessidades.

As demandas do empregado no ambiente organizacional referem-se fundamentalmente, a ser tratado e respeitado como ser humano e a encontrar na organização oportunidades para satisfazer as suas necessidades e atingir os seus objetivos e expectativas por meio da própria atividade do trabalho. (TAMAYO; PASCHOAL, 2003, p. 4).

É importante destacar que cada ser humano é diferente e atribui valor subjetivo às recompensas de modo bastante particular, portanto, a expectativa do trabalhador também pode variar de acordo com a meta que deve ser alcançada. Um trabalhador pode criar expectativas e sentir-se motivado, por exemplo, para ser eleito o funcionário do mês pelo prestígio, elogios e reconhecimento, enquanto que outro criará maior expectativa caso consiga atingir a meta das vendas e obter uma gratificação.

A motivação se tornou um nicho de mercado, alvo de diversos consultores e palestrantes. Daniel Godri, por exemplo, é escritor, consultor e palestrante motivacional. Em palestra intitulada “Motivação x Bola Murcha”⁹, realizada em 2005, chegou a fazer uma ilustração comparando um trabalhador motivado com um balão cheio e um funcionário desmotivado com um balão murcho e vazio. Ninguém gostaria de ser algo ruim ou inferior como um balão vazio e sem vida. Daniel Godri motivou todos os que assistiam à palestra a se esforçarem para serem balões cheios, com vitalidade, força e vigor. Assim todos querem ser um balão cheio, mas sem se questionarem sobre as consequências advindas em longo prazo para manter a motivação sempre em alta. Ninguém se questiona porque se fala tanto de motivação e que relação tem a proliferação das teorias motivacionais com o sistema produtivo que delas faz uso para camuflar as relações de desigualdades que surgem da exploração da mão de obra do trabalhador enquanto mercadoria.

É por isso que surgiram as teorias motivacionais, para manter o padrão de acumulação e dominação capitalista de uma classe por outra. No caso da teoria motivacional da hierarquia das necessidades de Maslow, a motivação é atingida pela satisfação das necessidades humanas organizadas de forma hierárquica; no caso da teoria motivacional dos dois fatores de Herzberg, consegue-se a motivação estabelecendo fatores extrínsecos e fatores intrínsecos; no caso da teoria motivacional da expectativa de Vroom, desperta-se a motivação levando em consideração três fatores: a valência, a expectativa e a instrumentalidade.

3.5 Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland

A Teoria das necessidades adquiridas ou Teoria da realização, formulada por David. C. McClelland, consiste em compreender que existem determinadas necessidades que são aprendidas e socialmente adquiridas assim que o indivíduo interage com o ambiente. A Teoria de McClelland

⁹ Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=wi7b5HYmkvU>>. Acesso em: 19 ago. 2014.

classifica estas necessidades em três categorias: as necessidades de realização, as necessidades de afiliação e as necessidades de poder.

As necessidades de realização relacionam-se com o desejo de alcançar algo difícil, e para obter o desejado, é necessário o domínio de tarefas complexas e superação de outras. É uma necessidade de desafio para a realização pessoal em situações de competitividade. (SILVA, 2008). McClelland concluiu que existem algumas características que descrevem os trabalhadores que executam eficazmente as tarefas: gostam de assumir responsabilidades para encontrar soluções de problemas, gostam de estabelecer metas concretas, querem feedback (retorno) sobre seu desempenho e o mais importante para o capital: grandes funcionários realizadores não são motivados pelo dinheiro em si, mas empregam o dinheiro como um bom método para manter o nível de suas realizações.

Partindo desta premissa, a empresa utiliza como estratégia, por exemplo, possuir um organograma funcional bem elaborado, onde as funções de cada funcionário estarão bem discriminadas. A hierarquia do organograma permite que o dono do empreendimento não seja o único capaz de tomar decisões, contribuindo, desta forma, para que o processo de tomada de decisões envolva diversos níveis hierárquicos. Aliás, a ilusão e alienação contidas na participação na empresa ou na supervisão como sendo um cargo que expressa autoridade de chefia, podendo decidir, comandar e coordenar os demais funcionários é uma estratégia que surgiu no toyotismo e que apresenta bons resultados para o capital até a atual conjuntura. Mais do que isso, o toyotismo transforma cada trabalhador em chefe de si mesmo e chefe dos demais, instaurando um nível de tensão que sempre opera no máximo. Isso será trabalhado no próximo capítulo com mais aprofundamento.

Outro ponto importante a destacar nas necessidades de realização da Teoria de McClelland e que, na contemporaneidade, ganhou destaque pela rentabilidade ao capital é a eleição de um líder eficaz para influenciar e motivar a equipe de trabalho. Além de conduzir a equipe rumo aos objetivos organizacionais, o líder é uma pessoa natural e socialmente aceita pela equipe, o que normalmente não acontece com o patrão. Os funcionários respeitam o líder pela habilidade de liderança, ou seja, pela habilidade que possui de conseguir fazer com que a coletividade alinhe os seus objetivos aos objetivos

da organização e que, sobretudo, mantenham-se motivados para produzirem mais e contribuïrem para a ampliaçãõ das taxas de extraçãõ de mais valia.

Durante muitos anos, acreditou-se que o ponto-chave da liderançã estava ligado ao poder hierárquico na organizaçãõ; nesse sentido, o chefe era obedecido e muitas vezes os subordinados até se deixavam manipular porque desse chefe dependia o futuro de suas vidas na organizaçãõ. Essa forma de referir-se ao chefe traduz a necessidade da imposiçãõ de autoridade que é atribuída aos diferentes níveis hierárquicos superiores para o exercício da liderançã, que dessa forma representa um fator meramente imposto, não naturalmente aceito. (BERGAMINI, 2009, p. 132).

A segunda categoria considerada pela Teoria de McClelland sãõ as necessidades de afiliaçãõ, que se referem ao desejo de estabelecer relacionamentos interpessoais a fim de evitar conflitos e estabelecer fortes amizades. É uma necessidade social. Funcionários que possuem essas características não se sentiriam motivados, por exemplo, para exercerem tarefas que demandam isolamento dos demais, mas sãõ motivados pelos cargos e funções que necessitam de interaçãõ com os colegas de trabalho. Em razãõ disto, as organizaçãões visam identificar o perfil de cada funcionário para encaixá-lo na função que ele produzirá mais e promover ações que visem o fortalecimento das relações sociais no ambiente de trabalho e diminuiçãõ dos índices de rotatividade, tornando este ambiente mais agradável para a convivência. Isso não quer dizer que o patrãõ possua sentimentos bons para com os funcionários, mas que a empresa utilizou-se desta estratégia como forma de motivá-los para produzirem mais.

O terceiro fator considerado por McClelland sãõ as necessidades de poder. O poder é o desejo de controlar e influenciar outros, é ter autoridade. É a necessidade de influenciar ou controlar as pessoas. Segundo Silva (2008, p. 219) “o poder refere-se à habilidade de manipular ou controlar as atividades de outros, para alcançar os propósitos próprios ou de alguém. Pessoas com alta necessidade de poder procuram por posiçãões de liderançã.” Assim, concedendo, ilusoriamente, um pouco de poder ao funcionário que possui essa necessidade, convocando-o para reuniões ou mesmo permitindo que tome algumas decisãões, acarretará na potencializaçãõ da motivaçãõ. Motivaçãõ

potencializada e incrementada representa a possibilidade de ampliação dos lucros.

Nota-se que “[...] o universo ideopolítico é de um capitalismo que favorece a todos, embora uns acumulem e os outros reproduzam a sua condição de trabalhadores, subordinada às relações capitalistas de produção.” (MOTA, 2008, p.15). Portanto, as teorias motivacionais surgiram como estratégia para fazer com que o trabalhador conseguisse manter níveis motivacionais suficientes para garantir o aumento da produtividade e dos lucros corporativos, satisfazendo, assim, aos interesses da classe dominante. Não se está reconhecendo o mérito das teorias motivacionais, mas, sim, o uso que delas é feito. Como será visto, no toyotismo a panaceia da motivação também se cristaliza nos discurso sobre a Gestão da Qualidade Total (GQT).

A preocupação com a qualidade do produto não reflete necessariamente em mais qualidade de vida para o trabalhador, pois o toyotismo anda de mãos dadas com o neoliberalismo, e por causa disso o seu foco é a restrição dos direitos trabalhistas, o que é um reflexo do ideal da diminuição do desperdício, pilar que sustenta este modelo de gestão do trabalho. Pergunta-se: seriam os direitos trabalhistas uma forma de desperdício que precisa ser reduzida?

4 A UTILIZAÇÃO DAS TEORIAS MOTIVACIONAIS COMO ESTRATÉGIAS PARA A DISSIMULAÇÃO DOS CONFLITOS DE CLASSES NAS ORGANIZAÇÕES: REFLEXÕES CONSTRUÍDAS A PARTIR DA APLICAÇÃO DA CATEGORIA TRABALHO NA ANÁLISE DO MODELO DE GESTÃO DO TRABALHO ADOTADO PELO TOYOTISMO

A existência do modo de produção capitalista se efetiva historicamente sobre as relações sociais, mais especificamente sobre a relação entre proprietários dos meios de produção e os vendedores da força de trabalho. É uma relação estabelecida entre o capital e o trabalho, a qual permite à classe detentora do capital acumulá-lo e reproduzi-lo por meio da apropriação do trabalho excedente da produção, excedente este denominado por Marx (2006) como mais-valia.

O processo de exploração da mão de obra do trabalhador é acompanhado de estratégias que garantem a manutenção do padrão de acumulação capitalista. Estas estratégias dissimulam os conflitos de classes, tornando a exploração mais branda. Quanto mais suavizada for a aparência do processo de exploração, mais alienante será a apropriação da mais-valia. As teorias motivacionais, como será visto neste capítulo, configuram-se como estratégias de dissimulação da exploração da mão de obra do trabalhador.

Para corroborar a lógica de dominação capitalista, as organizações passaram por diversas transformações no modo de gerir a força de trabalho, a fim de encontrar a forma de gerenciar mais pertinente aos interesses da classe dominante. As teorias motivacionais ganharam forças com o surgimento do modelo de gestão do trabalho adotado pelo toyotismo, e uma vez inseridas no interior das relações que sustentam o modo de produção capitalista, fica evidente que servem ao propósito de dissimulação dos conflitos de classes.

Não se pretende aqui defender que o toyotismo é o melhor e mais humanizante modelo de gestão do trabalho, embora essa leitura possa ser feita em função do espaço que as teorias motivacionais ganharam nas organizações que o adotaram. Ao contrário, será evidenciado, que o toyotismo como outros modelos de gestão do trabalho e as respectivas ideologias que os acompanharam, é um produto das transformações que se processaram no

mundo do trabalho e que se estenderam ao funcionamento de todo o tecido social. Neste sentido, a categoria trabalho será colocada no centro de todo o debate proposto neste capítulo, demonstrando que há uma estreita relação entre as formas de execução do trabalho e as formações societárias decorrentes das maneiras como ele é gerido e executado, algo que o segundo capítulo tratou de demonstrar ao recuperar a história do trabalho.

Na reflexão que propõe este capítulo, este aspecto do trabalho será evidenciado de modo ainda mais claro, reafirmando que o trabalho enquanto atividade transformadora da natureza, mesmo tendo sido elevado à condição de mercadoria, não perde sua dimensão de categoria fundante da vida em sociedade. Portanto, ficará patente que o trabalho é uma categoria ontológica, pois é nele que se realiza o salto qualitativo que retira o homem da condição de ser natural e o insere na teia de relações sociais que o sustentam e ao mesmo tempo o alienam.

4.1 Trabalho: Categoria Fundante do Ser Social

Na era do capital o trabalho tem valor de mercadoria, e a produção de riquezas se faz mediante a exploração desta mercadoria. A apropriação desigual das riquezas produzidas é uma consequência deste processo, tornando evidente que o enriquecimento de uns poucos é construído por meio da pauperização da classe trabalhadora, intensificando, assim, os conflitos de classes. Para que estes conflitos não atinjam proporções que inviabilizem a acumulação de capital, é necessária a utilização de algumas estratégias capazes de dissimulá-los, estratégias que servem como uma argamassa que forja uma espécie de união entre as classes que compõem o tecido social da sociedade capitalista: burguesia e proletariado.

No âmbito da gestão organizacional, as teorias motivacionais assumem esta função, a função de ser a argamassa que forja uma pseudo reconciliação entre duas classes, que pela natureza das relações que sustentam o funcionamento do modo de produção capitalista, são irreconciliáveis. Neste sentido, um aspecto do trabalho se revela: ele produz ao mesmo tempo os

meios que geram a acumulação de riquezas e a argamassa ideológica que confere sustentação às relações de exploração que são estabelecidas entre quem se apropria dos meios de produção e quem vende sua força de trabalho para sobreviver.

Percebe-se, deste modo, que o trabalho mantém estreita relação com a sociabilidade humana, e é por isso que ele se configura como categoria ontológico-fundante do ser social, ou seja, como uma categoria capaz de explicar a formação do ser, em especial a formação do ser social e as maneiras como foram estabelecidas as relações sociais que ao longo da história sustentaram as diferentes formações societárias.

Para que o trabalho enquanto categoria ontológica possa ser compreendido, é necessário recorrer à perspectiva marxista. De acordo com a ótica marxista, a ontologia do ser social consiste em compreender a relação entre o trabalho e a maneira como o homem se insere nos processos de socialização condicionados pela dialética que constitui a base dos processos que explicam os modos como o tecido social se forma e se transforma.

Na tentativa de compreender a ontologia do ser social, Marx buscou conhecer a filosofia mais avançada de sua época, a Filosofia Idealista Clássica Alemã, que teve em Hegel (1770-1831) sua maior notoriedade. Em Hegel, Marx se depara com a dialética, vendo nela a mola propulsora de toda a história humana. No entanto, em Marx a dialética vai se revelar por meio das contradições que são produzidas pelo trabalho enquanto atividade que ao mesmo tempo transforma a natureza e o homem, contradições estas que também produzem as formas de socialização que submetem o universo humano a uma teia de relações de exploração. Aqui se faz notar a importância do trabalho como atividade que permeia todo o processo de socialização humana, o que faz dele um fio condutor da história e um elemento que, dialeticamente, constrói relações sociais que se opõem às formações societárias dominantes em um dado momento histórico. Desta oposição são produzidas forças que geram novas formas de cristalização das relações sociais. Por sua vez, estas novas formas de cristalização das relações sociais dão origem a novas formas de organização da vida em sociedade. Disto resulta que a obra de Marx acaba delineando o esboço de uma ontologia histórico-materialista. Segundo afirma Lukács:

[...] o elemento filosoficamente resolutivo na ação de Marx consistiu em ter esboçado os lineamentos de uma ontologia histórico-materialista, superando teórica e praticamente o idealismo lógico-ontológico de Hegel. (LUKÁCS, 1968, p. 2).

Etimologicamente, o termo ontologia vem do grego *ontos* e *logos*, significando estudo do ser. O ser social se diferencia dos animais pela sua capacidade de transformar a natureza, e ao transformá-la, transforma a si mesmo. (MARX; ENGELS, 2007). Esta dimensão teleológica que ocorre no processo de autoconstrução do ser social consiste em transformar a natureza e a si mesmo projetando finalidades às próprias ações, ações que se objetivam na vida social. É na esfera do trabalho que a relação entre a causalidade das ações e a teleologia é estabelecida, aliás, este atributo é condensado de valor, pois distingue o ser social dos demais seres da natureza, conforme assinala Marx em seu livro “O Capital”:

Antes de tudo, o trabalho é um processo de que participam o homem e a natureza, processo em que o ser humano, com sua própria ação, impulsiona, regula e controla seu intercâmbio material com a natureza. [...] Quando o trabalhador chega ao mercado para vender sua força de trabalho, é imensa a distância história que medeia entre sua condição e a do homem primitivo com sua forma ainda instintiva de trabalho. Pressupomos o trabalho sob forma exclusivamente humana. (MARX, 2006, p. 211).

O trabalho é o elemento responsável pela capacidade de criação do homem, sugerindo novas necessidades e possibilidades. Desta forma, o trabalho é a categoria fundante deste processo de transformação, é o ponto de partida da humanização. Santos (2009, p. 8) menciona que “sendo assim, não podemos perder de vista que, considerado em sua forma originária, o trabalho deve ser tomado como a peça chave do intercâmbio entre o homem e a natureza.” Através do trabalho surgem novas necessidades, principalmente a de socialização, o que permite que o ser social estabeleça um conjunto de relações sociais, e é neste processo de interação e cooperação que o trabalho assume um papel de centralidade na vida do homem, se concretizando por

meio de projeção teleológica, ou seja, o ser social estabelece finalidades às suas ações para materializar o que foi projetado.

Partindo destes pressupostos teóricos que encontram na obra de Marx a sua base, pode-se afirmar que o trabalho não só assume a centralidade da vida social, como também se configura como categoria fundante do ser social, eliminando o caráter puramente epifenomênico, ou seja, atribuindo à categoria trabalho uma característica além da existência biológica e da reprodução. Acerca do trabalho, Lessa (2012, p. 25) assinala que “[...] é a categoria fundante do mundo dos homens. É no trabalho que se efetiva o salto ontológico que retira a existência humana das determinações meramente biológicas.” Neste sentido, o trabalho é identificado com a base que sustenta toda a existência humana e como o ponto de partida de todo o processo de humanização. Em outras palavras, não é possível que haja vida social sem trabalho.

A dimensão social do trabalho engloba usos, costumes, crenças e toda forma denominada de cultura. Tais dimensões são de natureza social, inclusive a maneira de criá-las e/ou realizá-las. Logo se pressupõe que a organização social é determinante no modo de realizar o trabalho. (FORNES, 2008). O contrário também é verdadeiro: o trabalho é determinante na construção dos modos de organização da vida social. Portanto, a relação entre trabalho e vida social é permeada pela dialética.

No entanto, a centralidade do trabalho não implica em centralidade política da classe trabalhadora. Lessa (2012, p. 32) explica que “[...] entre o trabalho enquanto categoria fundante e a esfera política e da luta de classes se interpõem a totalidade social, o conjunto de relações sociais.” Os processos econômicos contidos no seio de todo o desenvolvimento sócio-histórico assumiram um papel não só de reprodução social, como também de apropriação da sociabilidade. Assim sendo, a forma de realização do trabalho impossibilita que a centralidade política dos trabalhadores se efetive, o que não quer dizer que a centralidade ontológica do trabalho deixe de existir enquanto fato histórico concreto. Baseado em Marx, Lukács (1968, p. 7) afirma que “Toda praxis social, se considerarmos o trabalho como seu modelo, contém em si esse caráter contraditório.” Aliás, a contradição é uma característica

marcante do modo de produção capitalista, a começar pela relação capital x trabalho, que é uma relação permeada por muitos embates.

Como a relação capital x trabalho é permeada por muitas contradições, sendo ela uma relação que produz conflitos que incidem sobre a vida do trabalhador e sobre todo o tecido social, disso decorre que, implacavelmente, a inserção na vida coletiva ocorrerá em uma sociedade dividida em classes sociais. A existência destas classes é sustentada pela exploração do trabalho pelo capital. Desta forma, toda inserção na vida social será submetida aos interesses do capital, o que nega ao trabalho as suas potencialidades emancipadoras.

No contexto da sociedade capitalista, em face da apropriação privada dos meios de produção e das formas pelas quais se objetiva a (re)produção da vida social, o trabalho se realiza de modo a negar suas potencialidades emancipadoras. Invertendo seu caráter de atividade livre, consciente, universal e social, propicia que os indivíduos que realizam o trabalho não se reconheçam, nele, como sujeitos. (ANTUNES, 2010, p. 33).

Por ter sido construída historicamente, a categoria trabalho possui um aspecto social. Este aspecto sócio-histórico do trabalho permite as mais distintas formas de interação social, como: a linguagem, os costumes, as tradições e diversas outras peculiaridades culturais. Na sociedade do capital, toda forma de cultura adquirida pelos homens gira em torno dos interesses do capital, isto é, os conjuntos de conhecimentos construídos e adquiridos sócio-historicamente são apropriados pela classe dominante para serem colocados à serviço da produção de bens de consumo, reprodução e concentração da riqueza. A riqueza socialmente construída por meio do trabalho dos homens não é igualmente distribuída, ou seja, o trabalhador é explorado mesmo na sua condição de produtor de valor de uso, tornando-se alienado e alienante o processo de trabalho no qual está inserido. Ao mesmo tempo em que o trabalhador produz, ele é desapropriado de sua produção, o que é perceptível na divisão social e técnica do trabalho. Fazendo referência a um texto já citado de Netto, é possível esclarecer que

a apropriação do objeto aparece a tal ponto como alienação que quanto mais objetos o operário produz tanto menos pode possuir e tanto mais cai sob a dominação do seu produto, do capital. Todas estas consequências repousam na determinação de que o operário se relaciona com o *produto do seu trabalho* como um objeto *estranho*. (NETTO, 2012, p. 95, grifos do autor).

Portanto, a expressão econômica do trabalho se torna evidente na alienação, pois é na alienação que se faz notar a despersonalização do trabalhador, que é coisificado e desumanizado ao ser submetido à lógica do desapossamento das realizações de seu próprio trabalho. (NETTO, 2012). É corroborada, desta forma, a tese de Marx (1974, p. 30) sobre a alienação: “[...] o trabalho não é senão uma expressão da atividade humana no interior da alienação, da exteriorização da vida como alienação da vida.” Desta forma, a divisão social do trabalho se apresenta como a expressão mais clara de como a alienação separa o homem dos produtos do seu trabalho. O produto é a coisificação de um planejamento feito à revelia do trabalhador, que em todo processo de produção é um mero executor. Como será visto mais adiante, o toyotismo tenta contornar este problema ao inserir o trabalhador nos processos decisórios, mas só o faz para enxugar as plantas das empresas e para conter os gastos com a mão de obra, pois resgatando a intelectualidade esquecida pelo taylorismo e fordismo, consegue submeter corpo e mente aos ditames do capital. No toyotismo a função do planejamento é diluída entre os trabalhadores, o que diminui os custos com a produção. Todos são planejadores e também executores. Desta forma, é aumentada a carga de responsabilidade do trabalhador e a dimensão desumanizante do trabalho se apossa da vida em sua inteireza.

Neste cenário, as teorias motivacionais encontram o terreno fértil para a sua proliferação. Se coube a elas a humanização do ambiente de trabalho, isso não foi feito sem algum custo. Sobrou para o trabalhador o fardo de motivar-se para o trabalho, ou seja, todo o discurso sobre as motivações intrínsecas é um modo do capital transferir para o operário a incumbência de preservar a saúde mental vilipendiada pela exploração capitalista. Em outras palavras, a exploração do trabalho pelo capital rouba do trabalhador a sua saúde mental e ainda exige que ele mantenha-se motivado para o trabalho.

As transformações ocorridas no mundo do trabalho, principalmente a partir da adoção do toyotismo, aprofundaram ainda mais a relação de estranhamento do homem com o trabalho, isto é, produziram maior alienação. Ainda segundo Netto (2012, p. 97) “[...] a alienação mostra-se não só no resultado, mas também no ato da produção, no interior da própria atividade produtiva”. É importante lembrar que a alienação guarda relação com a condição de mercadoria assumida pelo trabalho no interior do modo de produção capitalista.

No capitalismo, trabalho é mercadoria que produz valor. Conforme Antunes (2005, p. 69) “o processo de trabalho se converte em meio de subsistência e a força de trabalho se torna, como tudo, uma mercadoria especial, cuja finalidade vem ser a criação de novas mercadorias objetivando a valorização do capital.” O homem vende sua força de trabalho em troca de remuneração, isto é, ele é objetalizado, ou seja, é transformado em mercadoria. Toda a riqueza da vida humana é simplificada ao extremo. É resultante deste processo de exacerbada simplificação, o fato da miséria do trabalhador ser inversamente proporcional ao poder e à magnitude da sua produção, o que gera uma acumulação de capital nas mãos das classes dominantes. Por isso Netto (2012, p. 97) é categórico ao afirmar que “quanto mais valores ele cria tanto mais desvalorizado e indigno se torna.”

Na sociedade dominada e influenciada pelo capitalismo, a busca por maiores lucros e a ambição pelo dinheiro assumem um papel prioritário. O dinheiro é o laço que liga o ser social à vida em sociedade e sendo o meio de ligação também se transforma no meio de separação. É o símbolo mais contundente de uma sociedade marcada pelos conflitos de classes. “É o laço de todos os laços.” (Marx, 1974, p. 36). Em suas reflexões sobre o dinheiro, Marx (1974, p. 36) concluiu: “Aquilo que mediante o dinheiro é para mim, o que posso pagar, isto é, o que o dinheiro pode comprar, isso sou eu, o possuidor do próprio dinheiro. Minha força é tão grande como a força do dinheiro.”

O poeta Shakespeare em Timão de Atenas escreveu sobre a essência do dinheiro:

“Ouro! Amarelo, reluzente, precioso ouro!
Não, deuses, não faço súplicas em vão (...).

Assim um tanto disto tornará o preto branco,
o repugnante belo, o errado certo, o vil nobre,
o velho jovem, o covarde valente (...).
Por que isto arrancará vossos sacerdotes e
Servidores de vossos lados, arrebatará coxins
De sob a cabeça de homens corpulentos: este
Escravo amarelo tecerá e despedaçará religiões;
Abençoará os amaldiçoados; fará a alvacenta
Lepra adorada; levará ladrões, dando-lhes
Título, reverência e aprovação, ao banco
Dos senadores; isto é o que faz desgastada
Viúva casar-se novamente; a ela, para quem
O lazarento e ulcerosas feridas abriam
A goela, isto perfuma e condimenta para
O dia de abril novamente. Vem, elemento
Danado, tu, vulgar rameira da humanidade,
Que instalas a disputa na multidão de
Nações [...].”¹⁰

Marx ao analisar o poema de Shakespeare, afirmou que ele destaca, especialmente, duas propriedades principais do dinheiro: a primeira é a divindade visível construída historicamente, em que por meio do trabalho, foram sendo geradas crenças, costumes, tradições e formas peculiares de cultura em razão da sociabilidade do ser social. A segunda é a confusão diante às impossibilidades historicamente impostas e que estão relacionadas à apropriação dos meios privados de produção por aqueles que possuem o poder, enquanto que os que não o possuem, resta-lhes a alienação em relação à sua própria condição e à realidade, recorrendo às forças divinas como forma de alívio. Desta forma, percebe-se que o próprio dinheiro possui um grande poder de perpetuar a alienação. (MARX, 1974). No fim das contas, o dinheiro é revelador dos embates entre as classes dominantes e as classes subalternas.

¹⁰ Shakespeare, Timão de Atenas. Ato IV, Cena 3, apud Marx, 1974, p. 35.

Os antagonismos de classes provocados pela relação capital x trabalho ocorrem também no plano ideológico. É por isso que as teorias motivacionais foram idealizadas como estratégias para dissimular estes conflitos e tornar o processo de exploração menos visível, mantendo, assim, o padrão de acumulação, concentração e dominação capitalista. Por produzirem alienação, as teorias motivacionais desmobilizam qualquer possibilidade de organização da classe trabalhadora.

Portanto, o que fica evidente a partir de toda a reflexão construída até aqui, é que o trabalho não é somente uma categoria fundante do ser social. Ele também é uma categoria analítica que pode ser utilizada para analisar as maneiras como o homem se insere na vida coletiva. Por causa disso, será utilizado na análise do modelo de gestão do trabalho adotado pelo toyotismo.

4.2 Trabalho e Toyotismo: dos Discursos sobre as Teorias Motivacionais e sobre os Sistemas de Gestão da Qualidade ao Constructo do Operário Polivalente

O toyotismo enquanto modelo de gestão do trabalho surgiu no contexto da reestruturação produtiva do capital. A reestruturação produtiva refere-se ao conjunto de transformações ocorridas no mundo do trabalho a partir da emergência da ideologia neoliberal, cujas principais características são a desregulamentação dos direitos sociais e a flexibilização do trabalho provenientes da acumulação flexível.

Na década de 1970 o capitalismo passou por uma crise estrutural, crise que gerou a necessidade de superação do padrão de acumulação criado pelo paradigma de gestão do trabalho em vigor até o momento. Este paradigma foi forjado a partir do pacto estabelecido entre o fordismo e o keynesianismo. Diante da crise, era necessário elevar o crescimento econômico e a capacidade de expansão do capital. Isso foi alcançado com mudanças radicais que se efetivaram nos modos de se realizar a gestão do trabalho. Tais mudanças encontraram o seu suporte ideológico no ideário neoliberalista, que defendendo a tese de um estado mínimo, abriu precedentes para o

enxugamento nas empresas. O mundo entra na era da desregulamentação dos direitos conquistados ao longo dos anos de ouro do capitalismo, período que se iniciou no pós-segunda guerra mundial e se estendeu até o fim da década de 60.

Durante os anos de ouro do capitalismo, o Estado assumiu uma nova postura diante do mercado. Como era necessário superar os efeitos da crise econômica mundial gerada pela queda da Bolsa de Nova Iorque em 1929, investimentos maciços foram realizados em obras públicas e na implementação de políticas sociais. A partir daí foram fundadas as bases do Estado de Bem Estar Social, modelo de estado baseado no pleno emprego e na universalização dos direitos sociais. O keynesianismo foi a filosofia política que serviu de suporte para a implementação de um estado interventor e promotor de políticas sociais, filosofia que, em síntese, defende uma maior participação do estado na regulação da economia e na oferta de serviços públicos realizada a partir da perspectiva da universalização.

No entanto, a opção pelo keynesianismo não foi casual. As outras opções eram o fascismo, que propunha sacrificar a democracia para salvar o capital; e o socialismo, que propunha sacrificar o capital para salvar a democracia.

Concorreu para a consolidação das ideias keynesianas a ameaça gerada pelas ideias defendidas pela Revolução Russa de 1917, que resultou na implantação do projeto da União Soviética, com o conseqüente aparecimento de uma nova proposta econômica e social: o socialismo. [...] Keynes, ao se dar conta de que o projeto do leninismo queria destruir o capitalismo e que o fascismo buscava sacrificar a democracia para salvar o capitalismo, apresentou alternativas como proposta para defender a democracia e o capitalismo. (COUTO, 2008, p. 45).

Como se vê, o keynesianismo propôs salvar tanto a democracia quanto o capital, encontrando na implantação do Estado de Bem Estar Social e na oferta ampliada de políticas sociais operacionalizadas a partir da ótica do direito, a via para a superação da crise econômica que assolou o mundo durante a década de 1930. Portanto, o pacto fordista/keynesianista foi o responsável pelos anos dourados do capitalismo. De acordo com Netto e Braz,

os “anos dourados” expressam exatamente esta onda longa de expansão econômica (que não foi a primeira a registrar-se na história do capitalismo), durante a qual crescimento econômico e taxas de lucro mantiveram-se ascendentes entre o fim da Segunda Guerra Mundial e a segunda metade dos anos sessenta. (NETTO; BRAZ, 2006, p. 213).

Entretanto, o padrão de acumulação gerado pelo Estado de Bem Estar Social não se manteve por muitos anos. Na década de 1970, a economia mundial voltou a ser abalada com as crises do petróleo, o que colocou o imperativo de criação de um novo modelo de gestão do trabalho que superasse as limitações do pacto fordismo/keynesianismo. As empresas fordistas padeciam de uma grande fragilidade: a produção em grande escala. A produção em larga escala requer a formação de grandes estoques. Estoque é sinônimo de capital parado e capital que não gira não produz acumulação.

Este foi um período marcado pela retomada do ideal liberalista. Se o liberalismo foi funcional aos anseios da burguesia na luta contra os regimes absolutistas, a retomada dos princípios desta filosofia política serviu ao propósito de fortalecimento dos discursos dirigidos contra a manutenção do Estado de Bem Estar Social. Como o foco na luta deixou de ser os regimes absolutistas derrotados pelas Revoluções Francesa e Industrial, e passou a dirigir-se contra um modelo de estado baseado no intervencionismo econômico e na universalização dos direitos sociais, convencionou chamar de neoliberalismo a aplicação dos princípios do liberalismo clássico nas batalhas travadas em prol da desregulamentação dos direitos conquistados pelos trabalhadores durante a vigência do Estado de Bem Estar Social. Esta desregulamentação deu origem ao que ficou conhecido como Estado Mínimo. Netto e Braz (2006, p. 227) mencionam que “na verdade, ao proclamar a necessidade de um Estado mínimo, o que pretendem os monopólios e seus representantes nada mais é que um Estado mínimo para o trabalho e máximo para o capital.”

Já no plano da gestão do trabalho, o toyotismo foi adotado como alternativa para que o aumento da produtividade e a reestruturação da economia pudessem ser alcançados.

Ao entrar no processo de reestruturação produtiva também foi necessário ao capital transformações e avanços na área da tecnologia. Estas transformações culminaram em maiores exigências do capital em relação aos trabalhadores, que para se adaptarem às novas tecnologias, tiveram que investir em qualificação. É a partir disto que surge a ideia do operário polivalente. Com uma força de trabalho mais qualificada e polivalente foi possível aumentar a produtividade e a acumulação de capital sem custos adicionais.

Desta maneira, as transformações tecnológicas que repercutiram no mundo do trabalho também trouxeram repercussões na vida social.

Essencial à reestruturação produtiva é uma intensiva incorporação à produção de tecnologias resultantes de avanços técnico-científicos, determinando um desenvolvimento das forças produtivas que reduz enormemente a demanda de trabalho vivo. Muito especialmente, a introdução da microeletrônica e dos recursos informáticos e robóticos nos circuitos produtivos vem alterando os processos de trabalho e afetando fortemente o contingente de trabalhadores ligados à produção. O impacto desse desenvolvimento das forças produtivas é de tal ordem que alguns pesquisadores chegam ao ponto de mencionar uma “terceira revolução industrial” ou, ainda, uma “revolução informacional” (BRAZ; NETTO, 2006, p. 216).

O trabalho especializado característico do fordismo, que como mencionado no segundo capítulo levou o taylorismo às suas últimas consequências, foi um modelo de gestão do trabalho marcado pela introdução da linha de montagem e pela repetição de uma mesma tarefa. No toyotismo estas características são implodidas, pois neste modelo de gestão do trabalho impera a flexibilização, o que significa que um mesmo operário passou a realizar o trabalho de diferentes trabalhadores ao mesmo tempo. A nova forma de gestão do trabalho trazida pelo toyotismo acarretou no constructo do trabalhador polivalente, que:

[...] refere-se às exigências que são postas à força de trabalho diretamente envolvida na produção – dos trabalhadores aí inseridos se requer uma qualificação mais alta e, ao mesmo tempo, a capacidade para participar de atividades múltiplas, ou seja, essa força de trabalho deve ser qualificada e polivalente. (NETTO; BRAZ, 2006, p. 217).

O que é chamado de polivalência é uma forma do capital se estruturar diante as novas exigências colocadas pelo mercado, ou seja, as exigências de produzir mais com um custo menor. Desnecessário salientar que os rebatimentos subjetivos desta nova forma de gerir o trabalho produzem os mais diversos impactos na vida dos trabalhadores. A tentativa de contornar estes impactos é colocada em prática fazendo com que o trabalhador acredite que cabe a si o empenho para sentir-se motivado. A motivação é a pedra angular para enfrentar os rebatimentos subjetivos ocasionados pelo toyotismo, o que leva a uma psicologização da vida no trabalho, recaindo sobre o indivíduo a responsabilidade de enfrentar a degradação de sua vida emocional. Guardadas as devidas proporções, a estratégia é semelhante àquela que no final do século XIX tentou criminalizar a pobreza. Uma vez entendida a pobreza como um sintoma da vagabundagem, como um delito a ser tratado com a utilização da força policial, fica a sociedade capitalista desculpabilizada pela pauperização do proletariado, ou seja, o foco da culpa é retirado do sistema de produção capitalista e recai unicamente sobre o indivíduo.

Examinando de perto as teorias motivacionais, como a de Vroom, por exemplo, nota-se que a motivação é um produto atribuído à ação de forças interiores. McClelland ao se referir às necessidades de realização, menciona que elas correspondem ao desejo de alcançar algo difícil. O desejo aparece como força propulsora que nasce no interior, ou seja, é o indivíduo sendo colocado como o responsável por sua própria motivação. Todas as possibilidades de superação de obstáculos estão encerradas no indivíduo. Deliberadamente, o toyotismo endossa essas teorias, pois elas incentivam o individualismo. Por sua vez, o individualismo produz a competitividade e desmobiliza a organização coletiva dos trabalhadores.

O toyotismo representa a voracidade do capital, que para se expandir estende os seus tentáculos sobre a subjetividade do trabalhador, não mais para controlá-la como queria o fordismo, mas para colocá-la a serviço da produção de riquezas, e é graças à capacidade deste modelo de gestão do trabalho em atingir os seus objetivos, que o Japão conseguiu se reestruturar economicamente após a segunda guerra mundial, berço cultural e geográfico do sistema toyota de produção.

De acordo com o próprio idealizador do toyotismo, Taichii Ohno,

o sistema toyota de produção é um método para eliminar integralmente o desperdício e aumentar a produtividade. Na produção, o desperdício se refere a todos os elementos de produção que só aumentam os custos sem agregar valor – por exemplo, excesso de pessoas, de estoques e de equipamentos. (OHNO, 1997, p. 71).

A definição do toyotismo apresentada por Ohno demonstra uma clara aproximação entre este modelo de gestão do trabalho e os princípios do neoliberalismo. A palavra de ordem é a diminuição do desperdício, o enxugamento dos custos, o que inclui, sobretudo, as pessoas. Se o neoliberalismo firmou-se numa crítica dirigida ao Estado de Bem Estar Social, propondo seu enxugamento e extinção, o toyotismo firmou-se na proposta de diminuição dos custos de produção. Nesta lógica, pessoas também são contabilizadas como custos. É relevante salientar que o neoliberalismo criou o terreno fértil para que o toyotismo pudesse brotar e se espalhar pela superfície de todo o mundo. Ao desregulamentar os direitos trabalhistas, o neoliberalismo forneceu ao toyotismo as ferramentas que precisava para barganhar com a classe trabalhadora. Desta maneira, a ideia do Estado mínimo adentrou o mundo empresarial.

O neoliberalismo favoreceu não só a implantação de um Estado mínimo, mas também influenciou o mundo do trabalho em seu aspecto físico e ideológico. Antunes (2006, p. 31) assinala que “[...] iniciou-se um processo de reorganização do capital e de seu sistema ideológico e político de dominação, cujos contornos mais evidentes foram o advento do neoliberalismo.”

Em resumo, o neoliberalismo é um fenômeno político-ideológico disseminado a partir da década de 1970, cuja base está fincada nas críticas dirigidas ao intervencionismo keynesianista. Estas críticas foram as responsáveis por criar uma cultura de tácita aceitação dos seus princípios: diminuição do estado, flexibilização dos direitos trabalhistas e suspensão da regulação do mercado financeiro. (FIGUEIRAS, 1997).

Figueiras (1997), sobre o neoliberalismo, explica que:

As suas críticas se voltam, mais uma vez, contra qualquer limite, por parte do Estado aos funcionamentos dos mecanismos do mercado; o “mercado livre” é a garantia da liberdade econômica e política, esta última também ameaçada pelo intervencionismo. Portanto, neste

caso, é uma doutrina que se constrói em oposição a uma certa forma de intervenção do Estado, isto é, o chamado Estado de Bem-Estar Social Europeu [...]. (FIGUEIRAS, 1997, p. 899).

A influência dos preceitos neoliberais está diretamente relacionada ao desenvolvimento do capitalismo e, portanto, oposto à efetivação dos direitos da classe trabalhadora, restringindo-os e desmobilizando a organização sindical. Neste aspecto, neoliberalismo e toyotismo se aproximam, pois este novo modelo de gestão do trabalho possui como características marcantes a flexibilização dos direitos trabalhistas, a desmobilização sindical e a redução dos custos de produção. Sendo assim, esta aproximação foi funcional aos anseios do capital, pois permitiu o resgate do padrão de acumulação capitalista afetado pelas crises do petróleo.

O advento do neoliberalismo proporcionou ainda a amortização da luta pela defesa dos direitos trabalhistas, fazendo parecer que é possível evitar o conflito de classes e gerar consenso entre o capital e o trabalho. É criada, assim, uma cultura do consenso, que assimilada pelos trabalhadores, deixam de se posicionarem contra a exploração do trabalho pelo capital, perdendo, portanto, o que os mantinham unidos: a mobilização coletiva.

A consequência direta de todo este processo é a captura da subjetividade do trabalhador, que submetida aos interesses do capital é colocada a serviço da acumulação capitalista. Mas esta possibilidade se efetivou graças a argamassa ideológica criada pelas teorias motivacionais, que individualizaram os trabalhadores e criaram entre eles um afastamento. Além do mais, entre os trabalhadores foi colocado o elemento da competitividade, pois flexibilizados os direitos trabalhistas, a remuneração passou a depender da produtividade.

Trabalhadores são transformados em competidores e em fiscais. Como no toyotismo o trabalho de um depende do trabalho outro, os trabalhadores acumulam a função da supervisão. Cada um supervisiona a si mesmo e o colega ao lado, pois se o trabalho de alguém não é feito, a remuneração de toda a equipe pode ser prejudicada. Este é o espírito da participação nos lucros e resultados, que só aparentemente parece ser um elemento motivacional, mas

que na verdade serve para instalar o clima de constante vigilância e para diluir entre os trabalhadores a função da supervisão.

Por fim, a diluição da supervisão diminui os custos com a contratação de supervisores. Sobre a participação nos lucros e resultados, basta lembrar da pirâmide de Maslow, que coloca a necessidade de segurança como o segundo patamar da escala motivacional. Dividir os lucros com base nos resultados produzidos é uma forma de forçar o trabalhador a buscar, a qualquer custo, a sua própria segurança. Para conquistá-la ele passará por cima de tudo e de todos. Portanto, o discurso a respeito da humanização do ambiente de trabalho, algo que o toyotismo coloca em prática ao resgatar a dimensão da intelectualidade, é apenas uma estratégia para ludibriar e alienar o trabalhador.

Por conseguinte, a utilização das teorias motivacionais foram medidas tomadas para evitar que a degradação do trabalho fosse notada, degradação esta ocasionada pela junção entre os princípios do neoliberalismo e do toyotismo.

Estas medidas se fizeram evidentes na adoção dos discursos a respeito dos sistemas de gestão da qualidade, que mais do que garantir a qualidade, submetem o trabalhador ao rígido controle do capital. Como um rígido controle pode ocasionar estranhamento, este estranhamento foi suavizado pelas teorias motivacionais, que, sobretudo, preparam o trabalhador para assimilar a lógica de trabalho colocada em prática pelo toyotismo.

No toyotismo, o trabalho assalariado foi substituído por unidades de produção, o que serviu de incentivo à produtividade. O trabalho por produção também é chamado de trabalho por bonificação ou premiação. Nomeando desta forma, cria-se a ilusão de que a organização está valorizando o ambiente de trabalho, quando na realidade está reduzindo os direitos conquistados e garantidos constitucionalmente, substituindo, desta forma, os contratos formais de trabalho pela terceirização. Portanto, esta é mais uma das estratégias utilizadas pelo capitalismo para fortalecer a exploração do trabalho pelo capital, garantindo, assim, que a produção da materialidade da vida social e das ideologias que lhe conferem sustentação mantenham uma perfeita sintonia. Deste modo, a degradação do trabalho é dissimulada, impedindo que o trabalhador perceba que a sua subjetividade está sendo capturada. Mota (2008) explica que:

no mundo do trabalho e dos trabalhadores presenciou-se a implementação de medidas de redução de custos de produção e aumento da produtividade, já anunciando o que se tornaria irreversível a partir dos anos 90: a combinação da precarização com a desqualificação e superqualificação. A força de trabalho torna-se multifuncional, polivalente e a captura da subjetividade operária, é objeto de uma subordinação formal-intelectual, no bojo da subsunção real do trabalho ao capital, adequada à época da pós-grande indústria, através do envolvimento do trabalhador (com) nos objetivos das corporações produtivas. (MOTA, 2008, p. 14).

Para conseguir o envolvimento do trabalhador com os objetivos das organizações, outras medidas além das teorias motivacionais foram adotadas. Uma delas são os sistemas de gestão da qualidade, que têm a função de intensificarem o controle sobre a produção, garantindo que a obsolescência programa seja atingida e que a restrição aos direitos trabalhistas não seja notada. O núcleo dos sistemas de gestão da qualidade é o Círculo de Controle de Qualidade (CCQ). Este círculo consiste em um grupo de trabalhadores que realizam reuniões em busca da qualidade na organização.

A Gestão da Qualidade (GQ) é constituída de estratégias administrativas cujos principais objetivos são: aumentar a motivação dos trabalhadores através da oportunidade de participação na solução dos problemas da empresa; fomentar a formação de uma ideologia de qualidade incentivando a mentalidade de prevenção de falhas; conseguir novas ideias; aumentar a produtividade no trabalho; reduzir custos; melhorar a comunicação e as relações sociais no âmbito organizacional, etc. É perceptível como o discurso da Qualidade Total (QT) também está atrelado à potencialização da motivação ao trabalho, aos discursos motivacionais e ao próprio modelo de gestão do trabalho adotado pelo toyotismo. Esta articulação não é coincidente, ou seja, ela está diretamente vinculada aos interesses do capital, que tem como meta aumentar o padrão de acumulação, dominação e concentração capitalista. Sobre o CCQ, Schaumann e Tupinambá (2009, p. 97) mencionam que:

o estabelecimento desse círculo envolvia estudos e aprimoramento do conhecimento dos trabalhadores na solução de problemas a serem enfrentados nos processos de trabalho e também os problemas enfrentados pela própria empresa, inflacionando o acúmulo de responsabilidades do trabalhador e criando uma via de apropriação de aptidões e capacidades antes não exploradas pela empresa. (SCHAUMANN; TUPINAMBÁ, 2009, p. 97).

A promoção do diálogo entre trabalhadores e organização, com a consequente inclusão destes nos processos decisórios, serve como meio para que a intelectualidade seja apropriada pelo capital sem que a classe trabalhadora receba a mais pela participação nas decisões. A partir desta ótica fica fácil entender o quanto os Círculos de Controle de Qualidade são meios privilegiados para a captura da subjetividade. Vale ressaltar que o CCQ é apenas consultivo e não possui qualquer poder deliberativo, isto é, o trabalhador pode opinar sobre melhorias técnicas, mas não sobre melhorias que tornem o ambiente de trabalho mais humano. Sendo assim, o trabalhador tem a ilusão de estar participando, quando na verdade está sendo explorado e tendo o seu saber apropriado pela organização, saber este colocado a serviço da produtividade. “É, portanto, um discurso ideológico da organização que conclama os indivíduos a construir uma realidade essencializante do perfeito, da qualidade total, da única e verdadeira gestão.” (SCHAUMANN; TUPINAMBÁ, 2009, p. 102).

De acordo com Rebello (2005), a etapa inicial para implantação de um modelo de Qualidade Total (QT) em uma organização é a adoção do Programa 5S, assim denominado em razão das cinco primeiras letras das palavras japonesas: Seiri (utilização), Seiton (arrumação), Seiso (limpeza), Seiketsu (normalizar) e Shitsuke (disciplina). O programa, primariamente implantado na fábrica da Toyota no Japão, faz parte do modelo de gestão do trabalho adotado pelo toyotismo, principalmente na conjuntura pós-segunda guerra para retomar o padrão de acumulação capitalista. Ainda conforme afirma Rebello (2005), o Programa 5S foi desenvolvido com o objetivo de transformar as atitudes das pessoas, para, assim, conseguir evitar desperdícios e alcançar a redução dos custos, motivando os trabalhadores e consequentemente aumentando a produtividade.

Para além de toda exploração que pressupõe as estratégias astutas do capitalismo, o Programa 5S de Qualidade Total também consiste em mais uma das estratégias do capital para aumento do lucro, conforme demonstrado na FIG. 8.

A estratégia da adoção do discurso da qualidade total implica no estranhamento do trabalho, gerando alienação na classe trabalhadora. O marketing realizado para propagação dos Círculos de Controle da Qualidade é

feito de forma a produzir aceitação e interesse por parte dos trabalhadores, inclusive utilizando a ideologia do discurso ilusório da humanização no trabalho.

Esse discurso é encontrado na forma escrita (manuais da qualidade, a difusão da missão, visão e valores da organização em documentos oficiais, expositores e locais de convivência), falada (oficinas, encontros, seminários e reuniões) e nas imagens veiculadas internamente na organização (símbolos da qualidade, fotos de personalidades ilustres apresentadas na organização como apoiadores da qualidade, etc.). (SCHAUMANN; TUPINAMBÁ, 2009, p. 102).

Figura 8 – O método 5S



Fonte: Faculdade do Instituto Nacional de Pós-Graduação de Campinas¹¹

De acordo com Vieira (1996), o meio de promover a efetiva utilização do gerenciamento da rotina e diretrizes do Círculo de Controle de Qualidade, para garantir a eficácia almejada pelo capital, é executá-lo através do Ciclo do PDCA. O Ciclo do PDCA (sigla em inglês, significando Plan, Do, Check e

¹¹ Disponível em: <<http://www.inpgblog.com.br/o-metodo-5s/>>. Acesso em: 13 out. 2014.

Action) é um método composto de quatro passos básicos: planejamento (Plan), execução (Do), verificação (Check) e ação corretiva (Action). Este método é utilizado para manter e/ou melhorar os padrões de resultado ou qualidade. Vieira (1996, p. 20) explica que “[...] a direção estabelece os padrões e os funcionários são responsáveis pela manutenção e melhoria destes padrões.” Através desta lógica de dominação capitalista, a responsabilidade de cargos de liderança é transferida para os trabalhadores, o que pressupõe a exploração, o estranhamento do seu trabalho e apropriação de sua subjetividade posicionada ao lado dos interesses do capital como se fossem interesses da coletividade. O Ciclo PDCA pode ser visto conforme a FIG. 9.

Figura 9 - Ciclo PDCA



Fonte: Sobre Administração¹²

Outro fator importante é que a gestão da qualidade tem um propósito bem claro: manter viva a lógica da obsolescência programada, isto é, na lógica de acumulação capitalista os produtos não são feitos para durar. Ainda que o

¹² Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/o-ciclo-pdca-deming-e-a-melhoria-continua/>>. Acesso em 18 out. 2014.

discurso da Qualidade Total preconize a qualidade sobre todos os processos que envolvem a produção, sabe-se que este discurso é apenas uma estratégia ilusória e manipulatória do capital. Logo, se os produtos não são feitos para durar, o trabalhador não possui garantia de seu vínculo com o trabalho. É por esta razão que o método de acumulação de capital no toyotismo também é chamado, nos termos de Antunes (2005), de acumulação flexível, flexibilidade esta caracterizada também pela flexibilização das relações de trabalho.

Como o capital tem uma tendência expansionista intrínseca ao seu sistema produtivo, a “qualidade total” deve tornar-se inteiramente compatível com a lógica da produção supérflua e destrutiva. Por isso, em seu sentido e tendências mais gerais, o capitalismo, ao mesmo tempo em que reitera sua suposta capacidade de elevação da “qualidade total”, converte-se de fato em inimigo da durabilidade dos produtos. (ANTUNES, 2005, p. 44).

Deste modo, tanto a adoção das teorias motivacionais quanto os discursos da Qualidade Total consistem em estratégias astutas do capital para manutenção do padrão de acumulação, dominação e concentração capitalista, estratégias estas cristalizadas no modelo de gestão do trabalho adotado pelo toyotismo. Tais estratégias dissimulam o conflito capital x trabalho no âmbito das organizações, tornando o processo de exploração mais alienante.

Portanto, este estudo confirma a hipótese inicial de que a proliferação das teorias motivacionais no âmbito da gestão organizacional é um produto do modo de funcionamento do sistema de produção capitalista, o que significa dizer, de acordo com a perspectiva teórica marxista, que estas teorias são superestrutura, ou seja, são produções ideológicas utilizadas para justificar as relações de exploração que estão na base das sociedades capitalistas, e sua utilização só pode ser entendida à luz do funcionamento deste sistema e da compreensão do papel que a categoria trabalho assume no mesmo, sobretudo, do papel que o trabalho assume no modelo de gestão adotado pelo toyotismo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estudo realizado, conclui-se que, embora a formação societária capitalista tenha surgido das contradições no interior das formações feudais, tendo seu modo de produção justificado pelas ideologias que dão sustentação às relações de exploração que estão no bojo de toda a produção e acumulação de riquezas, houveram outras formações societárias em que as relações de produção também encontraram nas ideologias a sua justificação. Portanto, por trás das formações societárias e da produção ideológica está o trabalho, elemento construtor da materialidade da vida social e das ideologias que lhe conferem sustentação. Por conseguinte, o trabalho assumiu papel decisivo em cada uma das formações societárias para que ocorressem as transformações que culminaram na sociedade do capital.

O trabalho é a categoria ontológico-fundante do ser social, eliminando, assim, o caráter puramente epifenomênico, constituindo-se como ponto de partida da humanização da sociedade, isto é, o trabalho se configura como uma categoria capaz de explicar a formação do ser, em especial a formação do ser social e as maneiras como foram estabelecidas as relações sociais que ao longo da história sustentaram as diferentes formações societárias.

Para garantir o padrão de dominação e acumulação capitalista surgiram os modelos de gestão do trabalho que ganharam força ou se enfraqueceram conforme as transformações na conjuntura social, política e econômica que o mundo do trabalho experimentou. Destaca-se o modelo de gestão do trabalho adotado pelo toyotismo, que surgiu no contexto da reestruturação produtiva do capital. A reestruturação produtiva refere-se ao conjunto de transformações ocorridas no mundo do trabalho a partir da emergência da ideologia neoliberal, ideologia esta que se fortaleceu a partir das críticas dirigidas ao Estado de Bem Estar Social. As principais características dos preceitos neoliberais são: a desregulamentação dos direitos sociais, a flexibilização do trabalho provenientes da acumulação flexível, o corte dos custos, a implantação do Estado Mínimo, dentre outras.

Portanto, é nítida a aproximação entre o toyotismo e os preceitos neoliberais, aproximação que persegue o enxugamento dos custos de

produção e a desmobilização da classe trabalhadora. As conseqüências deste processo são a desregulamentação dos direitos trabalhistas e a subsunção da subjetividade do trabalhador ao capital, subsunção que subtrai toda a dimensão humanizadora que o trabalho poderia ter.

Neste contexto, proliferam-se as teorias motivacionais que são utilizadas como estratégias para garantir o padrão de acumulação capitalista e escamotear o processo de exploração. Elas proliferaram-se na conjuntura do toyotismo com o objetivo de aumentar a produtividade e ao mesmo tempo dissimular o conflito capital x trabalho, aumentando, assim, o padrão de acumulação de capital. Tudo isso tem como consequência o ocultamento da exploração da mão de obra da classe trabalhadora, tornando o trabalho ainda mais alienante.

Destarte, a utilização das teorias motivacionais foram medidas tomadas para evitar que a degradação do trabalho fosse notada, degradação esta ocasionada pela junção entre os princípios neoliberais e o modelo de gestão do trabalho adotado pelo toyotismo. Outras medidas tomadas foram a adoção dos discursos a respeito dos sistemas de gestão da qualidade, que consistiram em estratégias para a captura da subjetividade dos operários, sendo esta colocada à disposição dos interesses do capital, o que ocasionou no resgate da intelectualidade do trabalhador desprezada pelo taylorismo e pelo fordismo. Tal resgate acentuou a exploração do trabalho pelo capital e diluiu entre os trabalhadores a função da supervisão, aumentando, assim, os níveis de tensão no trabalho.

Deste modo, a adoção das teorias motivacionais e dos discursos sobre a gestão da qualidade servem ao propósito de garantir o pleno funcionamento do sistema de produção capitalista, ao mesmo tempo em que dissimulam os conflitos entre o capital e o trabalho, conflitos que têm os mais diversos rebatimentos sobre a subjetividade do trabalhador. Em outras palavras, motivação e qualidade tornam a exploração menos evidente e alienam o trabalhador quanto aos produtos do seu trabalho. Por sua vez, a alienação dificulta a mobilização trabalhista, mobilização que poderia fortalecer a luta contra a exploração do trabalho pelo capital.

Portanto, este estudo confirma a hipótese inicial de que a proliferação das teorias motivacionais no âmbito da gestão organizacional é um produto do

modo de funcionamento do sistema de produção capitalista, o que significa dizer, de acordo com a perspectiva teórica marxista, que estas teorias são superestrutura, ou seja, são produções ideológicas utilizadas para justificar as relações de exploração que estão na base das sociedades capitalistas, e sua utilização só pode ser entendida à luz do funcionamento deste sistema e da compreensão do papel que a categoria trabalho assume no mesmo, sobretudo, do papel que o trabalho assume no modelo de gestão adotado pelo toyotismo.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Giovani. **Dimensões da reestruturação produtiva: ensaios de sociologia do trabalho**. 2. ed. – Londrina: Praxis; Bauru: Canal 6, 2007.
- ALVES, Giovanni. **O espírito do toyotismo – reestruturação produtiva e “captura da subjetividade do trabalhado no capitalismo global**. Confluências – Revista Interdisciplinar de Sociologia e Direito. Vol. 10, nº1, 2008. PP 9-121.
- ANDRADE, R. O. B; AMBONI, Nério / **Teoria Geral da Administração – Das origens às perspectivas contemporâneas**. 2007 – São Paulo – M. Books do Brasil Editora Ltda.
- ANTUNES, R. L. **Adeus ao Trabalho? : ensaios sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. – 12. ed. – São Paulo : Cortez ; Campinas, SP : Editora da Universidade Estadual de Campinas, 2010.
- ANTUNES, Ricardo. **O caracol e sua concha: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho**. – São Paulo: Boitempo, 2005.
- ARRUDA, José Robson. **Antiguidade e Idade Média**. 3. ed. São Paulo: Editora Ática, 1998.
- BEHRING, E. R; BOSCHETTI, I. **Política Social: fundamentos**. – 3. ed. – São Paulo : Cortez, 2006.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. – 4. ed. – São Paulo : Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplica à administração de empresas : psicologia do comportamento organizacional**. – 4. ed. – 5. reimpr. – São Paulo : Atlas, 2009.
- BERNARDES, Cyro. **Teoria Geral da Administração : a análise integrada das organizações**. – 2. ed. ver. e ampl. – São Paulo : Atlas, 1993.
- BLOCH, Marc. **A Sociedade Feudal**. 2. ed. Portugal. Edições 70. Tradução de Liz Silva. Rev Miguel Rodrigues e Eugénia Rodrigues, 1998.
- BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**. 3. ed. 1987. JC Editora . tradução de Nathanael C. Caixeiro. Companhia das Letras, 1998.
- BUENO, Marcos. **As teorias de motivação humana e suas contribuições para a empresa humanizada: um atributo a Abraham Maslow**. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC - Ano IV - nº 06 - 1º Semestre – 2002. Disponível em:
<http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Motivacao/009%20-

%20As%20teorias%20de%20motiva%E7%E3o%20humana%20e%20sua%20contribui%E7%E3o%20para%20a%20empresa%20humanizada.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da administração**. – 6. ed. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2000 – 13ª Reimpressão.

Ciclo PDCA. Sobre Administração. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/o-ciclo-pdca-deming-e-a-melhoria-continua/>>. Acesso em 18 out. 2014.

COELHO-LIMA, Felipe. A psicologia do trabalho e das organizações na formação do psicólogo no Brasil. Dissertação de mestrado – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes. Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Natal, 2013. 229f.

COUTO, B. R. **O Direito Social e a Assistência Social na Sociedade Brasileira: uma equação possível?** 3. ed. São Paulo : Cortez, 2008.

DIAKOV, V. **A sociedade primitiva**. 3. ed. – São Paulo : Global, 1987.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. 7. ed. Editora Pioneira. São Paulo. Tradução Nivaldo Montingelli Junior. 1998.

ENGELS, Friedrich. **A origem da família, da propriedade privada e do Estado**. 9. ed. Editora Civilização Brasileira: Rio de Janeiro. Trad. Leandro Kronder. 1984.

Ferramentas da Idade dos Metais. Infoescola. Disponível em: <<http://www.infoescola.com.br/idade-dos-metais>>. Acesso em: 13 jul. 2014.

Ferramentas do Neolítico. Portal do Professor. Disponível em: <http://www.portaldoprofessor.mec.gov.br/fichaTecnicaAula.html?pagina=espaco%2Fvisualizar_aula&aula=25549&secao=espaco&request_locale=es>. Acesso em: 13 jul. 2014.

Ferramentas do Paleolítico. Página de Reflexões de História. Disponível em: <<http://www.reflexoesdehistoria.wordpress.com/tag/paleolitico-nomadismo-neolitico-sedentarismo>>. Acesso em: 13 ago. 2014.

FIGUEIRAS, L. A. M. **Reestruturação Produtiva, Globalização e Neoliberalismo: capitalismo e exclusão social neste final de século**. 1997. Disponível em: <<http://www.cefetsp.br/edu/eso/neoglobliberalismo.pdf>>. Acesso em: 8 out. 2014.

FORNES, R. C. A alienação do trabalho na pós-modernidade. 2008. 130 p. Dissertação de mestrado – Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Faculdade de Serviço Social. 2008.

GODRI, Daniel. Palestra “Motivação x Bola Murcha.” Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=wi7b5HYmkvU>>. Acesso em: 19 ago. 2014.

GOIS, P. M. As formas assumidas pelo trabalho: da cooperação simples ao toyotismo. Dissertação de mestrado. – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Serviço Social. Maceió, 2008. 90f.

HERSEY, Paul. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas de liderança situacional**; São Paulo: EPU, 1986.

Hierarquia das necessidades (Maslow) e Herzberg. Satisfação no serviço público: um estudo na superintendência regional do trabalho e emprego no Ceará. Brandao et. al. Read | Porto Alegre – Edição 77 - N° 1 – janeiro/abril 2014 – p. 90-113. Acesso em: 17 ago. 2014.

HUBERMAN, Leo. **História da riqueza do homem**. 16. ed. São Paulo: Zahar Editores. 1980.

HUNT, E. K; SHERMAN, H. J. **História do Pensamento Econômico**. 3. ed. Trad. Jaime Larry Benchimol. Editora Vozes : Petrópolis – Rio de Janeiro, 1982.

JUNIOR, H. F. **O Feudalismo**. 8. ed. Editora brasiliense. 1983.

LESSA, Sérgio. **Centralidade do trabalho: qual centralidade?** Revista de Ciências Humanas, v. 15, n.22. Florianópolis-SC : Ed. UFSC, 22 set. 1997.

LESSA, Sérgio. **Mundo dos homens: trabalho e ser social**. 3. ed – revista e corrigida. Instituto Lukács. São Paulo, 2012.

LUKÁCS, George. **As bases ontológicas do pensamento e da atividade do homem**. Texto para o Congresso Filosófico Mundial. Viena. 1968. Disponível em:<<http://moviments.net/espaimarx/docs/818f4654ed39a1c147d1e51a00ffb4cb.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2014.

MANFRED, A. Z. **Do feudalismo ao capitalismo**. – 3. ed. – São Paulo : Global, 1987.

MARX, Karl. **Formações econômicas pré-capitalistas**. 6. ed. Paz e Terra. vol. 3. Trad. João Maia, 1991.

MARX, Karl. **Manuscritos econômicos – filosóficos e outros textos escolhidos**, Coleção os pensadores XXXV. Editora abril cultural. São Paulo. 1. ed. julho/1974.

MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política**: livro I; tradução de Reginaldo Sant’Anna. – 23ª ed. -- Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006. 2v.: (966p.).

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **A ideologia alemã**; tradução Luis Claudio de Castro Costa. – 3. ed. – São Paulo : Martins Fontes, 2007.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **Manifesto do Partido Comunista**; tradução de Suely Tomazzin Barros Cassal.- Porto Alegre: L & PM, 2001.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica á competitividade econômica**. – 2. ed. – São Paulo : Atlas, 2000.

MICELI, Paulo. **O Feudalismo**. – 14. ed. ver. atual. – São Paulo Atual, 1994.

Modelo motivacional de Victor Vroom. Portal do Administrador. Disponível em: <<http://www.portaladm.adm.br/arh/arh1.htm>>. Acesso em: 17 ago. 2014.

MONTANA, P. J; CHARNOV, B. H. **Administração**. tradução: Cid Knipel Moreira; revisão técnica: Álvaro P. da Silva. – 3. ed. – São Paulo : Saraiva, 2010.

MOTA, Ana Elizabete da. **O Feitiço da Ajuda : as determinações do serviço social na empresa** – 5. ed. ampl. – São Paulo : Cortez, 2008.

MOTTA, F. C; VASCONCELOS, I. F. F. G. **Teoria Geral da Administração**. – São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2002.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria das organizações: evolução e crítica**. 2. ed. rev. e ampl. – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2013.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria Geral da Administração : uma introdução**. – 22. ed. ampl. – São Paulo : Pioneira, 1998.

NETTO, José Paulo. **O leitor de Marx** / José Paulo Netto [organização]. – Rio de Janeiro : Civilização Brasileira, 2012.

NETTO, José Paulo; BRAZ, Marcelo. **Economia política: uma introdução crítica**. vol. 1. 3. ed. São Paulo : Cortez Editora, 2006.

O Método 5S. Faculdade do Instituto Nacional de Pós-Graduação de Campinas. Disponível em: <<http://www.inpgblog.com.br/o-metodo-5s/>>. Acesso em: 13 out. 2014

OHNO, Taiichi. **O Sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala**; trad. Cristina Schumacher – Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

OLIVEIRA, Carlos Roberto de. **História do trabalho**. São Paulo: Editora Ática, 1987.

PINSKY, Jaime. **As primeiras civilizações**. – 13. ed. ed. ver. atual. – São Paulo : Atual, 1994. – (Discutindo a história).

Pirâmide de Maslow. Webcursos. Disponível em:
<<http://www.webcursos.com.br/motivacao/teoria-das-necessidades-maslow>>.
Acesso em: 15 ago. 2014.

RAMOS, Guerreiro. **Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho**. – Brasília : Conselho Federal de Administração, 2008.

REBELLO, M. A. F. R. **Implantação do Programa 5S para a conquista de um ambiente de qualidade na biblioteca do hospital universitário da Universidade de São Paulo**. Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, v. 3, n. 1, p. 165-182, jul./dez. 2005 – ISSN: 1678-765X. Disponível em: <www.brapci.ufpr.br/download.php?dd0=10707>.
Acesso em: 18 out. 2014.

RIBEIRO, Darcy. **O processo civilizatório: etapas da evolução sociocultural**. São Paulo, 1998.

SANTOS, R. L. **Notas sobre a importância do trabalho na ontologia de George Lukács**. Revista Estudos Filosóficos, nº 2/2009 – ISSN 2177-2967. DFIME – UFSJ – São João Del-Rei-MG. Pág. 86-100. 2009

SAVELLE, Max. **As primeiras culturas humanas: história da civilização mundial**.
Max Savelle [org.]. vol. 1. Trad: Milton Amado. Editora Villa Rica, 1990.

SCHAUMANN, G. P; TUPINAMBA, A. C. R. **Gestão da qualidade nas organizações – a participação dos indivíduos e a (des)construção da individualidade**. Visão Global, Joaçaba, v. 12, n. 1, p. 95-112, jan./jun. 2009.

SILVA, Reinaldo O. **Teorias da administração**. – São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2008.

TAMAYO, A; PASCHOAL, T. **A Relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador**. RAC, v. 7, n. 4, Out./Dez. 2003: 33-54.

Teoria de Herzberg. Abordagem Comportamental da Administração. Disponível em: <<http://dc365.4shared.com/doc/CGoDW5wS/preview.html>>. Acesso em: 16 ago. 2014.

VIANNA, M. A. **Motivação, liderança e lucro: o novo papel do líder**. – São Paulo: Editora Gente, 1999.

VIEIRA, Adriane. **A qualidade de vida no trabalho na gestão da qualidade total**. Revista de Negócios. Vol. 2. nº 1. out/dez. – 1996.

WEBER, Max. **Ensaio de sociologia**. Trad. Waltensir Dutra. LTC editora. 5. ed.2002.