O país dos falsos preguiçosos*

Belmiro Valverde Jobim Castor**

SUMÁRIO: 1. Introdução; 2. Quem trabalha e produz mais? 3. O trabalho e sua conceituação social; 4. A visão taylorista do trabalho; 5. A reconceituação do trabalho; 6. Economia de mercado e os espaços do indivíduo; 7. O paradigma paraeconômico e a multiplicação dos espaços organizacionais; 8. Multiplicação dos espaços organizacionais e geração de empregos.

PALAVRAS-CHAVE: trabalho; produtividade; indolência; novos espaços organizacionais; paradigma paraeconômico; isonomias; fenonomias.

Uma mistura de desinformação e de estereótipos preconceituosos disseminou a noção de que os brasileiros são indolentes e pouco inclinados ao trabalho árduo. As estatísticas a respeito do assunto desmentem este julgamento negativo. A relativa desqualificação da força de trabalho contribuiria, também, para que nosso país tivesse índices de produtividade muito inferiores aos registrados nas economias desenvolvidas. Também neste aspecto o julgamento está carregado de preconceito, pois as metodologias rudimentares empregadas não permitem aferir a real contribuição do trabalho e do capital na produção de bens e serviços, invalidando as comparações entre dois ou mais países. Uma terceira fonte de equívocos a respeito da qualidade e dedicação da força de trabalho Brasil deriva de uma definição demasiado estreita do que é o trabalho (e do que não o é) nas economias de mercado e nas sociedades industriais modernas. Uma nova definição de trabalho e produção, que parta de uma visão mais abrangente do que é a produção socialmente útil e dos "espaços organizacionais" onde essa produção é realizada, é necessária e urgente. As categorias de isonomias e fenonomias identificadas por Guerreiro Ramos em seu paradigma paraeconômico são valiosas contribuições teóricas neste sentido.

---

* Artigo recebido em fev. e aceito em ago. 2000.

** Ph.D. em administração pública pela University of Southern California, professor titular e membro do Colegiado do Mestrado em Administração da Universidade Federal do Paraná.

The country of the so-called lazy people

An unfortunate combination of poor information and stereotyped prejudice has disseminated the idea that the Brazilian work force is indolent and not capable of hard work. Statistics do not support this negative assessment. By the same token, the relative lack of qualification of Brazilian workers is considered to be a central reason for the low levels of productivity of the Brazilian economy. This opinion is loaded with bias too, insofar as the relative rudimentariness of the methodologies employed to compare productivity levels do not afford to establish (with minimum accuracy) in what proportions labor and capital really contribute to the final output of the economy of a country, which makes comparisons impossible. A third source of misunderstandings on the quality and dedication of Brazilian laborers derives from a too narrow definition of what is work in market economies and modern industrial societies. A new definition, which takes into account a broader perspective of what really is socially useful work and of the "organizational spaces" where this work takes place, is in order. The categories of isonomies and *phenonomies* described by Guerreiro Ramos in his paraeconomic paradigm are valuable theoretical contributions in this direction.

1. Introdução

"Não alcancei a celebridade do emplasto, não fui ministro, não fui califa, não conheci o casamento. Verdade é que, ao lado dessas faltas, coube-me a boa fortuna de não comprar o pão com o suor do meu rosto."

Brás Cubas, em *Memórias póstumas de Brás Cubas,* de Machado de Assis.

À primeira vista, somos uma nação de preguiçosos. A impontualidade brasileira é lendária e a noção de tempo perdeu qualquer sentido de exatidão em nosso país. Hora, minuto e segundo, aparentemente, são unidades absolutamente inúteis, uma vez que tudo é medido em dias: "daqui a dois dias, daqui a uma semana, 10 dias, amanhã"... E em Belém, como é sabido, a unidade referencial é a chuva, que cai invariavelmente, todos os dias do ano, à tarde: "antes da chuva", "durante a chuva" e "depois da chuva" são aproximações temporais perfeitamente aceitáveis.

O calendário também sofreu alteração, e vastas regiões adotam, além do gregoriano, o calendário baiano, cujas referências são as festas pagãs e religiosas. Se os revolucionários franceses tinham o *germinal* e o *floreal,* por que não ter *le Carnaval* como unidade de medida de tempo? Temos 21 dias de folga por ano, à conta de feriados nacionais e festas religiosas ou populares. E

como ninguém é de ferro, alguns prolongamentos foram introduzidos com o passar do tempo. No Carnaval do Nordeste, os festejos começam na sexta-feira, e não no sábado, e só acabam no domingo, nove dias depois, para escândalo da Igreja, que não perdoa o desrespeito à Quarta-Feira de Cinzas e à Quaresma, e o despeito dos que são obrigados a trabalhar no resto do país. Há feriados móveis não-oficiais, mas nem por isso menos respeitados, como as segundas-feiras após grandes vitórias esportivas e, para não magoar os santos, algumas comemorações religiosas tradicionais, como o Círio de Nazaré, a festa do Senhor dos Navegantes e a festa do Senhor do Bonfim.

A rigor, não somos *tão* diferentes dos outros como parece à primeira vista. Os japoneses, tão celebrados pela sua mania de trabalho, têm 17 feriados; os ingleses consideram digno de folga até o dia de desembrulhar os presentes de Natal (o *Boxing Day*); e os alemães somam 25 dias de folga anual entre feriados e celebrações religiosas. E o hábito de começar antes o Carnaval não é exclusivo dos brasileiros, pois em diversas regiões da Alemanha a *weiberfastnacht* (apesar do nome intimidador para um estrangeiro) marca o início do Carnaval na quinta feira.[1]

Dizer que somos uma nação de preguiçosos é uma injustiça, ou, no mínimo, simplificação grosseira. Os milhões de brasileiros empregados nos serviços mais pesados certamente trabalham como mouros. E as milhões de garotas suburbanas que moram na Zona Norte do Rio de Janeiro e enfrentam três, quatro horas diárias de transporte superlotado para ir e voltar do trabalho levam a mesma suada e sofrida existência dos trabalhadores pobres, na qual não tem lugar a despreocupação daquela coisa mais linda e mais cheia de graça, a menina que vem e que passa, seu doce balanço a caminho do mar de Ipanema...

Poderíamos até invocar uma justificativa erudita para esta suposta aversão ao trabalho: afinal, a própria palavra *trabalho* vem do latim vulgar *tripaliare,* que significa *torturar* (Cunha, 1994:779). O trabalho tem, histórica e culturalmente, uma forte identidade com a noção do sofrimento, e mesmo o Senhor, ao enumerar as penas em que Adão e Eva incorreriam por terem desobedecido suas ordens, não hesitou em incluir o trabalho: “ganharás o pão com o suor de teu rosto”. Como ninguém nasce para sofrer... Seria, no mínimo, uma explicação melhor do que as teses preconceituosas, inspiradas nas correntes européias do racismo científico, que municiavam as explicações a respeito da índole preguiçosa dos brasileiros a partir da miscigenação racial (Skidmore, 1994:71-98).

---

[1] *No The Worldwide Holiday & Festival Site* (www.holidayfestival.com), há duas versões para o *Boxing Day:* o dia de desembrulhar os presentes ou, segundo outra versão, o dia de colocar os restos das festas de Natal em caixas para distribuí-los em asilos e orfanatos.

2. Quem trabalha e produz mais?

O brasileiro trabalha menos do que os americanos, japoneses e alemães? É improvável, pois, enquanto a tendência geral nos países desenvolvidos é a diminuição da jornada semanal de trabalho para 35, 33 ou mesmo 30 horas ou a semana de quatro dias (Rifkin, 1996:221-27), no Brasil a lei estabelece o regime de 44 horas semanais como a jornada-padrão. O IBGE constatou que cerca de 50 milhões de brasileiros (72% da população ocupada) trabalham mais de 40 horas (27 milhões dos quais, mais de 45 horas) por semana *em sua ocupação principal* (IBGE, 1999). Somemos os quase inevitáveis segundos empregos e "bicos" a que a maioria recorre para completar seus magros orçamentos e teremos uma população que, muito dificilmente, se pode entregar à indolência dos trópicos.

E produz menos do que eles? Não há dúvida, embora as causas estejam muito mais ligadas à tecnologia e à educação do que a uma suposta desinclinação dos brasileiros pelo trabalho. Para saber se a população de um determinado lugar é mais produtiva do que a de outro, é necessário, em primeiro lugar, correlacionar trabalho com tecnologia e com o nível de educação; e, segundo, qualificar corretamente o conceito de trabalho, como já o fazem os sociólogos mais modernos, que reconhecem que trabalhar não é algo que ocorra *apenas* numa fábrica ou num escritório. Freqüentemente, esbarra-se com comparações entre a produtividade brasileira e a americana, sem levar em conta que, naquele país, um em cada dois trabalhadores utiliza-se de computadores em seu trabalho e que oito em cada 10 empresas investem em processamento de dados (Madrick, 1998:45).

Japoneses também seriam um bom modelo para brasileiros indolentes e despreparados, pois — por exemplo — uma reportagem de 1998 mostrava que a fábrica da Volkswagen na via Anchieta gastava 28 horas para montar um automóvel, enquanto o tempo de montagem no Japão não superava, na mesma época, 16 horas (*Folha de S. Paulo*, 1998). É evidente, porém, que essa comparação é totalmente disparatada, pois não leva em consideração os níveis de automação das indústrias que estão sendo comparadas. Uma unidade que utilize intensamente robôs industriais para realizar as operações de fabricação e movimentação usará menos empregados para gerar o mesmo *output* do que uma outra que não disponha do mesmo nível de automação. Portanto, quando se dividir a produção pelo número de empregados nas duas fábricas que estão sendo comparadas, os resultados serão maiores na mais automatizada, sem que isso diga qualquer coisa a respeito da *capacidade humana de trabalhar e produzir do trabalhador*.

Na mesma matéria sobre a Volkswagen na via Anchieta, a empresa anunciava investimentos de US$160 milhões em robotização e em novos equipamentos de pintura (*Folha de S. Paulo*, 1998). Certamente, a "produtividade do trabalhador brasileiro da fábrica da Via Anchieta" aumentaria sig-

nificativamente e ele se aproximaria dos colegas japoneses se a mesma comparação fosse feita *após* a concretização do investimento. O que mudou: a capacidade física e intelectiva do trabalhador e sua disposição para o trabalho ou a dotação de capital colocada à sua disposição para facilitar seu trabalho e acelerar a produção? Comparar produtividade do trabalho humano sem levar em conta o nível tecnológico é o mesmo que dizer que João é capaz de cobrir a mesma distância que José em 1/3 do tempo, sem mencionar que João está dirigindo um carro e José galopando um cavalo.

É injusto, também, comparar a produtividade do trabalho entre dois indivíduos com níveis extremamente desiguais de educação formal, ainda mais quando se leva em conta que as tecnologias mais modernas são cada vez mais dependentes da capacidade humana de ler, interpretar e aplicar manuais de instrução e regras de fabricação relativamente complexas ou realizar cálculos aritméticos e algébricos. Enquanto operar uma prensa manual exigia pouco mais do que a força física para posicionar a peça a ser moldada no local correto, as modernas máquinas de controle numérico e comando por computador exigem ajustes relativamente sofisticados e um domínio mínimo de instrumentos da eletrônica digital. Neste aspecto, o trabalhador brasileiro está em absoluta desvantagem, uma vez que, na média, um trabalhador empregado no setor formal da economia em nosso país passou seis anos na escola, enquanto na Coréia, Japão e EUA, essa média varia de 11 a 13 anos (McKinsey Global Institute, 1998:7). Em síntese, só é possível comparar níveis de produtividade do trabalho quando se analisam ambientes com o mesmo nível de tecnologia e que utilizem mão-de-obra de nível de escolaridade semelhante.

Na prática, apesar de toda a teorização existente a respeito das chamadas *medidas multifatoriais* de produtividade (como a chamada PTF, produtividade total de fatores), as quais supostamente permitiriam distinguir entre a produtividade do trabalho e a do capital, a complexidade desses cálculos se revela invencível: é impossível, por exemplo, medir, com precisão e exatidão mínimas, o rendimento do capital, pois, quando falamos de capital, estamos nos referindo a diferentes formas de investimento na capacidade produtiva: às máquinas e equipamentos, aos prédios e terrenos, aos sistemas de gestão e controle e ao capital financeiro necessário para financiar a produção e os estoques. Estas diferentes modalidades de capital, embora contabilmente expressas da mesma maneira, em valores monetários, são descritas (quando se trata de medir sua participação na geração de um determinado produto) por diferentes unidades de medida (potência, capacidade de produção, metros quadrados de construção, índices de rendimento) e estas coisas simplesmente não são comparáveis, a não ser adotando-se unidades abstratas para cotejá-las, como, por exemplo, seu valor monetário, o que nos leva, circularmente, de volta ao problema inicial.

Além dessa dificuldade, a não ser nos estudos específicos a respeito de *uma* empresa, é impossível determinar o rendimento real desse capital, pois ele

é influenciado pelo grau de educação, instrução e de adestramento dos operadores e pelas mais variadas circunstâncias de produção, como a qualidade do suprimento de energia elétrica, a disponibilidade dos serviços de manutenção, o absenteísmo dos trabalhadores, as disposições da legislação trabalhista e as normas de higiene e segurança do trabalho. Duas máquinas (ou duas empresas) exatamente iguais terão rendimentos diferentes em função de fatores como os mencionados. Isso para não falar nas dificuldades para reconhecer, no cálculo, ganhos de rendimento decorrentes da curva de aprendizagem ou de organização da produção (reorganização dos leiautes de fábrica e de processos etc).

Como infelizmente não existem nem estatísticas confiáveis nem métodos universalmente aceitos para medir o rendimento dos fatores de produção, os estudiosos são obrigados a lançar mão de *proxies* (aproximações, simplificações, substitutos) para efetuar medições relativas a países ou regiões.[2] Ou pior: intimidados por toda essa complicação, acabam simplesmente por dividir o produto gerado pelo número de trabalhadores ou horas trabalhadas e, em seguida, multiplicam a produtividade do trabalho por um coeficiente arbitrário do rendimento do capital e somam os dois resultados para aferir o que incorretamente consideram ser a produtividade total dos fatores.

Dessa maneira, fortalece-se a idéia da indolência, da falta de entusiasmo e do despreparo do trabalhador brasileiro, tecnológica e educacionalmente menos equipado que seus colegas do Primeiro Mundo. Na realidade, há duas realidades incontestáveis: o aumento da produtividade *do trabalho* foi o maior responsável pelos incrementos de produtividade da economia brasileira nos últimos 25 anos (Bonelli & Fonseca, 1998:9-10); o maior redutor de produtividade no Brasil tem pouco a ver com a disposição para o trabalho, pois, de acordo com o estudo do McKinsey Global Institute (1998:6), "mais da metade do diferencial de produtividade em relação aos EUA é causada pela organização pouco eficiente de funções e de tarefas e pela falta de investimentos economicamente viáveis. Essas deficiências, porém, podem ser superadas pelos gestores das empresas".[3]

O mesmo documento estima que a produtividade média do setor industrial aumentaria 34% se os empresários se relacionassem melhor com seus fornecedores, utilizassem a capacidade de suas fábricas ou loja com máxima eficiência e deixassem de lado o costume de projetar novos produtos sem levar em conta a dificuldade em fabricá-los. Todas essas recomendações têm mais a ver com a qualidade dos métodos gerenciais adotados nas empresas do que com a disposição para o trabalho de seus empregados.

---

[2] O estudo de Bonelli & Fonseca (1998) ilustra bem essas dificuldades metodológicas.

[3] O trabalho considera "investimentos viáveis" os que apresentem retorno em dois anos ou menos.

3. O trabalho e sua conceituação social

O trabalho pode ser definido como a realização de esforços físicos e intelectuais por parte de um indivíduo, para colher, produzir ou transformar algo. Esse *algo* pode ser de natureza material (um bem da natureza, um produto artesanal, um artigo industrial) ou imaterial (um serviço, uma criação artística ou intelectual). Reduzido à sua expressão mais simples, o trabalho humano serve para produzir alguma coisa que satisfaça necessidades, aspirações e desejos de seu próprio autor e de outras pessoas. Além da produção de bens e serviços de natureza econômica, os indivíduos trabalham, também, para produzir algo que desperte admiração ou respeito ou propague algum ideal. Nesse caso se incluem os artistas, os religiosos, os que se dedicam a causas meritórias e os políticos. O que eles produzem não tem materialidade nem preço econômico facilmente identificável, mas nem por isso deixam de ter valor: uma obra artística realizada por pessoas talentosas tem valor estético incomensurável, enquanto o trabalho meritório, em atividades cívicas, benemerentes e altruísticas, vale tanto para quem é beneficiário dele como para quem o realiza, pelo seu conteúdo ético e moral.

O trabalho pode ser voluntário ou não. Em todas as épocas, existiram pessoas que trabalharam simplesmente porque foram obrigadas a isso, seja pela escravidão, por conscrição militar, pela determinação do Estado ou pela necessidade de ganhar o sustento básico para si e suas famílias. E também sempre houve pessoas que trabalharam por gosto, muitas vezes de graça, ajudando a igreja de sua preferência, participando de movimentos comunitários, associando-se a uma equipe esportiva ou a um grupo de proteção ecológica, participando do que DaMatta chamou de "organizações-cometa" (1997:132) ou simplesmente realizando velhos sonhos e velhas fantasias. Há, ainda, o trabalho que os sacerdotes e os políticos realizam e que é constituído essencialmente de tarefas de representação e intermediação: uns representam e mediam relações dos fiéis com o transcendental, o divino, o inatingível; e outros ajudam no trato com as forças temporais, terrenas, que exercem o poder político nas comunidades. Em todos esses casos, não é possível estabelecer um preço econômico para o que fazem, mas é fora de dúvida que suas atividades têm inestimável valor para aqueles que acreditam em seus poderes.

Mas até que ponto essas atividades são consideradas formas legítimas de trabalho? A importância incomparável que as sociedades modernas atribuíram a seus sistemas econômicos acabou por gerar uma distorção profunda na percepção do que é e do que não é trabalho, de quem está trabalhando ou não: são considerados trabalhadores aqueles que têm postos formais de trabalho nas organizações tipicamente econômicas, como as empresas, os escritórios, as repartições públicas, enquanto a atividade ocupacional realizada em outras circunstâncias e "espaços" organizacionais e sociais não goza do mesmo reconhecimento social. Um indivíduo não está completo socialmente, a não ser que esteja inserido "no mercado", tenha um emprego fixo, uma ocupação formalmente reconhecida; um empregado de uma fábrica que perde seu emprego e resolve

trabalhar em casa, consertando eletrodomésticos de seus vizinhos é legalmente um desempregado e socialmente um biscateiro... Um funcionário burocrático, demitido em uma das indefectíveis reengenharias que são regra nas empresas contemporâneas, que resolve ganhar a vida comprando e vendendo coisas será "um picareta". O que essas pessoas fazem ainda não é considerado um "trabalho" digno deste nome e no máximo será encarado por vizinhos, parentes e amigos como um arranjo provisório, um truque de expediência para pagar as contas inadiáveis até que consiga encontrar uma outra "colocação decente".

4. A visão taylorista do trabalho

As misérias do trabalhador nos primeiros 100, 150 anos da Revolução Industrial são bem conhecidas. Crianças de sete, oito anos, confinadas durante horas em uma mina escura e poeirenta para abrir e fechar portais por onde passavam vagonetes de carvão empurrados por outras crianças; jornadas de trabalho de 14, 15 horas por dia, sete dias por semana; disciplina férrea na mão de capatazes despóticos; vida em cortiços e nenhuma garantia ou proteção contra a arbitrariedade, o desemprego e a incapacitação.

No início do século XX, Frederick Winslow Taylor trouxe para o trabalho industrial a contribuição de seu gênio de engenheiro, organizando a linha de montagem, consolidando "cientificamente" o princípio do planejamento do trabalho, da fragmentação do processo produtivo em tarefas simples, da especialização, da supremacia do trabalho de baixa qualificação, enfim, da gestão eficiente da mão-de-obra (Taylor, 1970). A lógica subjacente nas teorias da administração científica de Taylor era a de reduzir, no processo fabril, a importância de capatazes e operários polivalentes e ecléticos, cuja base fundamental de aprendizagem havia sido a experiência prática. Taylor só concebia um processo fabril eficaz quando as fábricas se libertassem do jugo e dos humores de operários e capatazes desse tipo, cuja arrogância e indisciplina impediam qualquer tentativa de planejamento industrial. Essa tirania dos operários polivalentes deveria, em seu sistema, ser substituída por um sistema fabril em que o trabalho fosse fragmentado em unidades as mais elementares e simples possíveis, para que pudessem ser aprendidas por qualquer indivíduo em pouquíssimo tempo.

Para Taylor, o industrialismo moderno exigia que a mão-de-obra agisse com o mesmo automatismo das máquinas, uma vez que o operário era uma projeção do artefato mecânico e como tal deveria ser tratado. Faltou, ficou doente, morreu, mostrou-se lerdo, revelou-se opiniático e pouco dócil? Descarta-se, como se deixa de lado uma ferramenta com defeito, e põe-se outro no lugar imediatamente, sem grande dificuldade. Como o trabalho de cada indivíduo era composto de atividades muito simples, não havia qualquer dificuldade em encontrar outra pessoa que, em minutos, não estivesse dominando a técnica necessária para executá-lo.

Taylor acreditava piamente que seu sistema levaria ao bem-estar geral: o trabalhador, mais produtivo pela organização do trabalho e mais motivado pelo sistema de pagamento por produção (o *piece rate system*), receberia maior remuneração e poderia melhorar de vida; os empresários teriam maior produção e maior lucro, ao mesmo tempo que a organização científica do processo produtivo introduziria uma nova disciplina no ambiente de trabalho, que não seria mais dominado por artesãos voluntariosos e pouco dispostos a mudar velhos hábitos enraizados, em nome de uma maior produtividade. As nações ficariam mais ricas e mais poderosas (Kanigel, 1997:170-80). Note-se que, apesar dos enormes avanços tecnológicos e organizacionais, muitos dos preceitos tayloristas relativos à organização do processo produtivo ainda constituem, depois de quase um século, a espinha dorsal da produção industrial no mundo.

Além das atividades fabris, tais preceitos foram amplamente aplicados em todos os domínios da vida organizacional e, assim, os escritórios viraram oficinas, apenas mais limpas e menos ruidosas. Tanto nas indústrias quanto nos escritórios, o trabalho fabril ou burocrático foi fragmentado, despido de qualquer significado, reduzido à repetição mecânica de tarefas simples e, desta forma, a contribuição do espírito humano ao processo produtivo se abastardou. As desventuras do trabalhador nas fábricas tayloristas renderam um dos clássicos de Carlitos, *Tempos modernos*, enquanto o *ethos* dos escritórios era ironizado em filmes como o clássico *Se meu apartamento falasse*, de Billy Wilder, com Jack Lemmon e Shirley McLaine. A herança contemporânea dessas sátiras é representada pela série de desenhos animados, *Os Simpsons*, uma crítica bem-humorada e extremamente arguta do homem organizacional típico, Homer Simpson, e de sua família, cujas vidas gravitam em torno da empresa em que Homer trabalha, à mercê dos humores do patrão, Mr. Burns e das cavilações do arquétipo do puxa-saquismo, Smithers.[4]

Qual a resposta da teoria administrativa a este abastardamento? Nas últimas seis ou sete décadas, boa parte dos esforços dos estudos e pesquisas na área do comportamento organizacional se voltou para desenvolver formas de mitigar o mecanicismo e dar maior significado à participação dos indivíduos nas organizações. A escola de relações humanas, o trabalho de Tavistock e o movimento sociotécnico, todo o trabalho de psicologia empresarial, bem como toda a contribuição dos estudiosos do desenvolvimento organizacional, se voltaram para alguns objetivos bastante simples: primeiro, conseguir entender a dinâmica do relacionamento indivíduo-grupo-organização e, segundo, canalizar as energias criativas e motoras dos empregados de uma empresa

[4] Em um dos episódios, Homer está arrasado, pois fez alguma coisa que contrariou seu patrão, Mr. Burns, e chora para Margie, a esposa: "Ele vai me tirar a felicidade de viver". Ao que Margie responde sensatamente: "Homer, quando a felicidade de um homem se resume a dormir um pouco mais no sábado, repetir a sobremesa e receber um carinho ocasional da esposa, ninguém pode tirar-lhe a felicidade!".

em favor desta última. O objetivo final é fornecer ao indivíduo *razões* de satisfação com a empresa e consigo mesmo, ampliar sua auto-estima e valorizar a percepção de sua contribuição social.

De certa maneira, esses esforços foram *demasiado* bem-sucedidos, pois acabaram por gerar uma outra conseqüência, a de convencer as pessoas de que a coisa *mais* importante e gratificante que se pode fazer na vida é trabalhar em uma fábrica, um escritório ou uma repartição governamental. É lá — assim professa essa crença — que as pessoas se "sentem úteis", e "se realizam". Sua vida é o escritório, a repartição pública, a fábrica. Tudo de relevante que acontece em sua vida está ligado ao emprego, ao reconhecimento (ou à falta de reconhecimento) de seu trabalho pelos chefes e patrões; seus maiores dramas pessoais estão ligados a fatores profissionais, como a competição profissional por mais prestígio, poder e dinheiro e os conflitos profissionais com colegas, eternos competidores e adversários... A vida familiar se subordina ao emprego, as horas de trabalho se estendem para as horas que o indivíduo passa em casa.

Os valores da empresa em que o indivíduo trabalha passaram a dominar, culturalmente, a totalidade de sua vida. São lendários casos como o da IBM que, definia um tipo de aparência-padrão para seus funcionários (ternos escuros, camisa branca, gravata discreta, cabelo aparado, barba raspada) ou da EDS, cujo fundador, Ross Perot, é um antigo *marine*, ultrapatriota e direitista, que pratica um tipo de administração militarizada, em que se valoriza a obediência, a lealdade e o estoicismo. Surgem as formas de heroísmo empresarial, de Lee Iacocca salvando a Chrysler da bancarrota, sem receber mais de um dólar por ano até que ela voltasse à lucratividade, a Jack Welch, o lendário *chairman* da GE, que fez renascer uma empresa em franca decadência para levá-la novamente à liderança tecnológica e gerencial, passando pela multidão de heróis anônimos que adquiriram o vício do *workaholism* (o trabalho compulsivo), dedicando 60-70 horas semanais à empresa — quanto mais horas, mais heroísmo — e são candidatos certos a polpudos salários, gratificações, enfartos, derrames e desajustes familiares.

Como corolário desta valorização da atividade profissional, ter um emprego em uma atividade reconhecida como "socialmente útil" passa a ser a categoria cardinal da vida dos indivíduos e sua aspiração máxima; não tê-lo é uma tragédia. O indivíduo que perde o emprego, perde o salário e as vantagens profissionais, mas perde igualmente uma parte substancial de sua auto-estima, de sua posição social, passa a ser considerado um inútil, um parasita, um dessocializado, e outras coisas desse tipo. Pesquisas mostram que é comum pessoas que ficam sem emprego não contarem isso em casa para a mulher e, principalmente, para os filhos, pois não ter um emprego é um estigma moderno insuportável. A família corre o risco do escárnio, da perda de crédito, e seus filhos serão vítimas certas da crueldade dos colegas. A incapacidade de, rapidamente, se recolocar no mercado de trabalho gera suspeitas: "o

que será que ele (ou ela) tem de errado?". Um sem-emprego é um marginal, no sentido puro do termo, isto é, aquele que está à margem daquilo que é um comportamento dominante.

5. A reconceituação do trabalho

As reações a essa dominância da vida na empresa foram, durante muito tempo, encaradas com o ceticismo reservado aos eternos insatisfeitos: afinal, as pessoas não estavam progredindo, ganhando mais, comprando carros de luxo e fazendo coisas antes exclusivas dos ricos e muito ricos? Porém, mais recentemente, as pessoas começaram a compreender que, para serem economicamente independentes e socialmente valorizadas, não é obrigatório que arranjem um emprego fixo em uma fábrica ou escritório. Como resultado, passaram a desconfiar desta equação simplista que determina que o indivíduo bem-sucedido na empresa ou no emprego é igual ao indivíduo realizado. A lealdade incondicional à empresa passou de moda e, hoje, as populações mais jovens, educadas e afluentes são mais leais a elas próprias e às suas carreiras do que ao seu empregador, em uma progressiva substituição de valores organizacionais sociocêntricos por valores individuais.

Os últimos anos têm testemunhado o crescimento do trabalho *free-lance* e do trabalho autônomo, na própria casa ou em pequenos escritórios de prestação de serviços especializados. Segundo as estatísticas do Small Business Administration, a organização pública americana que corresponde, em grandes traços, ao Sebrae no Brasil, em 1999 já existiam nos EUA mais de 8,5 milhões de trabalhadores *free-lancers,* dos quais 1,5 milhão estão na faixa de 24-35 anos e são chamados pela imprensa de "Geração 1099", apelido que vem do número do formulário em que esses trabalhadores declaram sua renda ao fisco (Ellin, 1999). Mais de um terço dos 120 milhões de trabalhadores americanos já realizam em casa parte ou a totalidade de suas atividades profissionais (Lewis, 1999).

A busca do reconhecimento da identidade individual tem levado a importantes modificações na área de marketing, com a microssegmentação dos mercados e a identificação de necessidades e desejos progressivamente mais específicos, que levam à busca da exclusividade e da raridade, a *customização* de produtos, a revalorização do artesanato como fonte de produtos exclusivos e feitos sob medida, a arte individual e os objetos "únicos" (Kotler, 1999:6). Dissemina-se, também, o exercício do que o sociólogo italiano Domenico De Masi chama de "ócio produtivo" (1999:7) e floresce no mundo todo o trabalho voluntário com finalidades altruísticas, realizado nas organizações não-governamentais, ONGs.

O crescimento dessas novas formas de trabalho é tão explosivo que se pode dizer, sem sombra de hesitação, que o modelo de felicidade e auto-realiza-

ção individual centradas no ambiente de trabalho das empresas e dos escritórios está com seus dias contados. A nova concepção social do trabalho reconhece que muitas pessoas, que *parecem não estar trabalhando*, na realidade o estão. Em outras palavras, o trabalho socialmente reconhecido pode ser encontrado em qualquer lugar em que o indivíduo produza algo socialmente útil, sem ter de necessariamente estar empregado formalmente, com carteira assinada, estruturas hierárquicas, horários e disciplina de trabalho rígidos.

Essas formas, por assim dizer, não-convencionais de trabalho, ocorrem em *espaços organizacionais e sociais* alternativos, que se foram criando ao longo do tempo e que hoje ganham rapidamente expressão quantitativa e respeitabilidade. Em compensação, o trabalho massificante, estressante, burrificante e ultracompetitivo, que é uma presença dominante nas organizações que obedecem exclusivamente à lógica do mercado, perde seus atrativos. A preocupação é mais do que fundada: na Terceira Revolução Industrial que está em curso, o conhecimento é o principal fator de geração de riquezas (Thurow, 1999:99-129) e a criatividade será a principal contribuição que as pessoas levarão para as organizações em que trabalham, pois, como afirma De Masi (1999:6), "posto que as máquinas se incumbirão de quase todo o trabalho físico, assim como de boa parte do trabalho intelectual do tipo executivo, o ser humano irá guardar para si o monopólio da atividade criativa". As empresas mais atentas a essa mudança já se preocupam em criar ambientes organizacionais altamente diversificados, para acomodar as preferências individuais de seus funcionários e evitar que eles se sintam como rezes em uma manada.[5]

6. A economia de mercado e os espaços do indivíduo

Por que essas novas formas de trabalho tenderão a se consolidar em espaços organizacionais alternativos, diversos dos ambientes típicos das organizações econômicas convencionais? Porque, embora não sejam intrinsecamente antagônicas, a lógica prevalente no mercado convencional de emprego e a que preside essas novas formas de trabalho são radicalmente diversas. Enquanto a uniformidade de tratamento e de procedimentos, a previsibilidade, a rotina, o respeito à autoridade e a disciplina operacional são valores e práticas essenciais em uma organização convencional como uma empresa, o mesmo não ocorre em muitos dos arranjos organizacionais menos ortodoxos de que estamos falando. Nenhuma empresa comercial pode prosperar se não tiver um nível mínimo de uniformidade, horários de funcionamento, um mínimo de confiabilidade

[5] As empresas de *software* do Vale do Silício, na Califórnia, e da Highway 128, na Nova Inglaterra, são bons exemplos. Analistas e engenheiros de sistema trabalham onde e quando querem, as empresas mantêm escritórios abertos dia e noite, com cafeterias bem-supridas para atender os notívagos, as pessoas, independentemente de seu nível hierárquico, se vestem com *jeans* e não estão sujeitas a nenhum *dress code*.

e regras uniformes e estáveis a respeito de como tratar seus recursos humanos. Nenhum consumidor entraria em um McDonalds se a composição dos sanduíches, o tempero e a forma de preparo variassem de acordo com os humores do cozinheiro e se os horários de atendimento obedecessem à vontade do gerente. Mas o mesmo não ocorre em um *petit bistro* em que o dono é o cozinheiro e o cardápio não é fixo (ou simplesmente inexiste) e os comensais gostosamente se submetem à surpresa (e até pagam mais por ela). Nem ocorre nos que os americanos chamam de Sohos (*small offices home offices*), o escritório em casa, em que o trabalhador ou trabalhadora determina seus horários, pára de trabalhar para atender o filho que está chorando ou ligar o forno para assar um rosbife (ou quando está simplesmente com preguiça) e volta a trabalhar quando assim o decide. Menos ainda no trabalho junto a uma associação beneficente, em que uma falta ou atraso do voluntário receberá, no máximo, a condenação moral dos mais entusiasmados e dedicados e nunca uma punição trabalhista.

A interdependência entre *produção* e *espaço* é claramente estabelecida por Milton Santos (1996:161-5), ao analisar os diferentes momentos da história do trabalho, da produção e da civilização humana, com suas repercussões sobre o espaço. Desde tempos imemoriais, a ocupação do espaço está umbilicalmente associada à produção, ou seja, à transformação da natureza. A dimensão espacial do produtor de bens e serviços sempre dependeu e depende das modalidades de produção com que ele está envolvido; à medida que os sistemas produtivos evoluíram e passaram do estágio rudimentar da economia agrícola de subsistência para a economia de trocas mercantis e de transformação industrial, os espaços do homem se modificaram, ampliando-se. Enquanto o espaço do agricultor era a terra contígua ao seu local de moradia, o industrial e o operário têm seu espaço ampliado, pois moram separados do local de produção e utilizam insumos que vêm de lugares diversos, produzindo bens que se destinam a mercados cada vez mais longínquos. Dessa maneira, o espaço produtivo se expande; o avanço tecnológico, a mudança dos processos de produção e a nova distribuição internacional do trabalho modificam continuamente os padrões de equilíbrio preexistentes. Daí por que conclui Milton Santos (1996: 163): “Produzir e produzir espaço são dois atos indissociáveis (...) O ato de produzir é, ao mesmo tempo, o ato de produzir espaço”.

Com a aceleração do processo de internacionalização da economia, os espaços dos indivíduos e das empresas se ampliaram dramaticamente nas últimas cinco décadas: “Chegamos à fase histórica em que a noção de espaço global se impõe com mais força porque as variáveis que ajudam a tecer o seu contexto têm uma origem cada vez mais longínqua e um alcance mundial. Isso foi possível porque, com o atual capitalismo da organização comandado pela presença de firmas multinacionais, o processo de acumulação de capital não poderia mais fazer-se sem que tais firmas pudessem ir buscar, seja onde for, as condições para a obtenção de um lucro maior” (Santos, 1996:167).

A economia de mercado empresta a esta conexão produção-espaço um significado peculiar. Se, de um lado, os “espaços” produtivos do indivíduo se

ampliam, pois está em contacto funcional com áreas geográficas cada vez mais amplas (a cidade, a metrópole, o país, o continente, o mundo), em um processo que Santos (1996:167) denominou "*universalização da economia e do espaço*", de outro, seu espaço social se estreita e se reduz, no sentido de que, psiquicamente, sua existência se identifica com apenas *uma das dimensões* da vida humana, a de seu trabalho formal. O indivíduo, entendido como membro de uma empresa ou de uma unidade de produção de bens e serviços de mercado, só valoriza esse "espaço" em sua existência; seu emprego ou sua ocupação econômica determinam o "espaço" nobre de sua existência, por que não dizer, seu espaço único.

Em compensação, quando a dominação psíquica da economia de mercado sobre o indivíduo começa a apresentar fissuras, o indivíduo amplia seus espaços, dedicando-se a atividades que, antes, não valorizava ou que havia deixado de valorizar por julgá-las pouco cosmopolitas, atrasadas ou piegas: seu lazer, o trabalho comunitário e altruístico, a preocupação com o meio ambiente, o desenvolvimento de suas capacidades artísticas e artesanais.

7. O paradigma paraeconômico e a multiplicação dos espaços organizacionais

Guerreiro Ramos associava a libertação dessa hegemonia do mercado sobre a vida dos indivíduos à capacidade de criar ou recriar novos espaços sociais e organizacionais, em que diferentes modalidades de "produção" pudessem se manifestar. No que denominou de *paradigma paraeconômico* (Ramos, 1981:140-53), ele identificou, além dos espaços produtivos convencionais (as *economias*), dois outros tipos gerais de espaços organizacionais em que as pessoas poderiam exercer suas capacidades produtivas. O primeiro seria as *isonomias*, organizações compostas "por iguais", ou seja, por pessoas que não estão submetidas a regras estritas de subordinação forçada, pelo simples fato de que sua submissão às regras organizacionais deriva de fatores não-econômicos: o amor ao próximo, a preocupação com a vida cívica, a atenção aos deficientes, aos menores, aos velhos, à natureza, aos animais ou qualquer outro valor pessoal. É o caso dos membros das associações de pais e amigos de deficientes, das associações de pais e professores, das associações de amigos de algo socialmente relevante (amigos do bairro, do hospital de clínicas, da biblioteca local...), das obras de benemerência, das organizações de defesa dos direitos do cidadão, do consumidor etc.

O outro tipo de "espaço organizacional" não-econômico descrito por Ramos é o que chamou de *fenonomias* (cuja etimologia é derivada do grego *phainein*, demonstrar, exibir). São organizações nas quais os indivíduos dão vazão às suas habilidades e talentos, demonstram sua capacidade artística ou artesanal. Seria o caso dos pequenos ateliês, oficinas artesanais, pequenos restaurantes, nos quais, embora os artistas, artesãos e *restaurateurs* procurem gerar uma renda financeira

para sobreviver, há outros estímulos presentes: o reconhecimento público, a admiração de suas capacidades artísticas, a notoriedade e a fama. E é o caso, também, das escolas de samba, das organizações do Carnaval (blocos, clubes de frevo etc.) e da infinidade de associações esportivas, nas quais o indivíduo trabalha para ter a glória de vencer o desfile anual de Carnaval ou os campeonatos.

Evidentemente, isonomias e fenonomias são tipos ideais, que não existem em estado puro na vida real. Toda organização terá traços e comportamentos típicos de uma empresa (uma secretária da Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais é em tudo semelhante a uma secretária de uma empresa qualquer, com os mesmos direitos e obrigações trabalhistas, um consultor *free-lancer* emitirá notas fiscais e terá CNPJ e livros fiscais). No entanto, para muitos indivíduos, a finalidade *precípua e dominante* de participarem da organização não é ganhar dinheiro, e sim dar uma contribuição pessoal a alguma causa em que confiem, alguma idéia que defendam ou crença que professem. Até pouco tempo atrás, esse tipo de dedicação não era considerado uma forma de trabalho, e sim de diletantismo, religiosidade, sectarismo político, filantropia ou "biscate". No entanto, é bastante claro que, em termos de importância social da atividade exercida, não há diferença entre um diretor de empresa, um executivo governamental e um trabalhador aposentado que aceita um cargo de diretoria numa associação beneficente, muitas vezes sem nenhuma retribuição de caráter financeiro ou material.

8. Multiplicação dos espaços organizacionais e geração de empregos

No Brasil, em que 47% dos trabalhadores já não são legalmente registrados e existem 9,5 milhões de "empresas" informais (IBGE,1998), mesmo o crescimento exponencial da economia convencional de mercado não seria capaz de sequer gerar oportunidades para que os outros 53% se mantenham empregados, quanto mais para permitir que os outros 30 milhões de brasileiros se incorporem ao mercado formal de trabalho. Na economia convencional, essas oportunidades irão escassear mais ainda, graças ao progresso tecnológico e à globalização dos processos produtivos (Rifkin,1996:165-75). Os milhões de brasileiros, como de resto os habitantes de qualquer outro país do mundo, que procuram um trabalho irão encontrar cada vez menos oportunidades nas fábricas e nos escritórios e mais nas atividades das indústrias de fundo de quintal, no artesanato, na arte, nos serviços informais, nas organizações comunitárias, na indústria do Carnaval e em tantas outras.

Daí por que já me convenci há muito tempo: nós, brasileiros, não somos uma nação de preguiçosos e desocupados. Somos é pós-industriais.

Referências bibliográficas

Bonelli, Regis & Fonseca, Renato. Ganhos de produtividade e de eficiência:novos resultados para a economia brasileira. Rio de Janeiro, Ipea, 1998. (Texto para Discussão.)

Cunha, Antonio Geraldo. *Dicionário etimológico Nova Fronteira*. 2 ed. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1994.

DaMatta, Roberto. *Carnavais, malandros e heróis*. Rio de Janeiro, Rocco, 1997.

De Masi, Domenico. *Desenvolvimento sem trabalho*. São Paulo, Esfera, 1999.

Ellin, Abby. Preludes: a generation of free lancers. *The New York Times*, 15-8-1999. p. 3. (Caderno *Business*.)

Folha de S. Paulo. Volks investe na fábrica da Anchieta para exportar mais. São Paulo, 27-4-1998. p. 3. (Caderno Negócios.)

IBGE. *Pesquisa nacional de amostra por domicílios 1998*. Rio de Janeiro, 1999.

Kanigel, Robert. *The one best way: Frederick Winslow Taylor and the enigma of efficiency*. New York, Viking Penguin, 1997.

Kotler, Philip. *Kotler on marketing: how to create, win and dominate markets*. New York, The Free Press, 1999.

Lewis, Peter H. State of the art: cooking up books at home. *The New York Times*, *22*-7-1999. p. 1 (Caderno *Business*.)

Madrick, Jeff. Computers: waiting for the revolution. *The New York Review of Books*, *XLV*(5):45, 1998.

McKinsey Global Institute. *Produtividade: a chave do desenvolvimento acelerado no Brasil*. Washington e São Paulo, McKinsey, 1998.

Ramos, Alberto Guerreiro. *A nova ciência das organizações*. Rio de Janeiro, FGV, 1981.

Rifkin, Jeremy. *The end of work*. New York, Putnam, 1996.

Santos, Milton. *Por uma geografia nova*. 4 ed. São Paulo, Hucitec,1996.

Skidmore, Thomas. *O Brasil visto de fora*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1994.

Taylor, Frederick W. *Princípios de administração científica*. 7 ed. São Paulo, Atlas, 1970.

Thurow, Lester. *Building wealth: the new rules for individuals, companies and nations in a knowledge-based economy*. New York, HarperColins, 1999.