

Elcio Prado Martins da Costa

**O SENTIDO DO TRABALHO VOLUNTÁRIO E O
TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO DE CASO**

Taubaté – SP

2005

Elcio Prado Martins da Costa

**O SENTIDO DO TRABALHO VOLUNTÁRIO E O
TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestre pelo Curso de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional.

Área de concentração: Gestão de Recursos Socioprodutivos e Pessoas

Orientadora: Profa. Dra. Edna Maria Querido de Oliveira Chamon

Taubaté – SP

2005

**Ficha catalográfica elaborada pelo
SIBi – Sistema Integrado de Bibliotecas / UNITAU**

C837s Costa, Elcio Prado Martins da

O sentido do trabalho e o terceiro setor: um estudo de caso /
Elcio Prado Martins da Costa. - - Taubaté: UNITAU, 2004.

168f. : il.

Orientadora: Edna Maria Querido de Oliveira Chamon

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Taubaté, Departamento de
Economia, Contabilidade e Administração, 2004.

1. Sentido do trabalho. 2. Terceiro setor. 3. Administração – Desempenho
humano. 4. Gestão de recursos socioprodutivos – Mestrado. I. Universidade de
Taubaté, Departamento de Economia, Contabilidade e Administração. II.
Chamon, Edna Maria Querido de Oliveira (orient.). III. Título.

ELCIO PRADO MARTINS DA COSTA

AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO SENTIDO DO TRABALHO

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ, TAUBATÉ, SP

Data: _____

Resultado: _____

COMISSÃO JULGADORA

Prof(a). Dr(a).: Edna Maria Querido de Oliveira Chamon

Assinatura: _____

Instituição: UNITAU

Prof(a). Dr(a).: Elizabeth Moraes Liberato

Assinatura: _____

Instituição: UNIVAP

Prof. Dr.: Prof^a Dr^a. Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci

Assinatura: _____

Instituição: UNITAU

Dedico este trabalho ao meu pai, Jacyl Martins da Costa que, mesmo não estando mais neste mundo, foi minha fonte de motivação constante.

AGRADECIMENTOS

A minha esposa, Samira; aos meus filhos, Pedro, Bruno e Maria Júlia pelo incentivo, apoio e paciência.

A Profa. Dra. Edna Maria de Oliveira Chamon pela dedicação e sabedoria com as quais orientou esse trabalho.

Ao Prof. Dr. Marco Antonio Chamon pelo auxílio na tabulação dos dados.

Ao Marcelo Françoso Mendes de Andrade pelos valerosos conselhos no que tange a análise de dados.

A Claudia Hoff pelas orientações na forma desse trabalho.

Finalmente agradeço ao Batuíra, particularmente a Maria Aparecida Barros de Queiroz Accioly (Dona Marici) diretora administrativa, por permitir que fosse realizado e colaborar com esse trabalho.

Aos entrevistados e aqueles que responderam o questionário. Enfim, meus agradecimentos a todos que, direta ou indiretamente, auxiliaram-me na confecção deste trabalho.

COSTA, Elcio. **O sentido do trabalho voluntário e o terceiro setor: um estudo de caso**. 2005. 170f. Dissertação. Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional – Economia, Contabilidade e Administração, Universidade de Taubaté, Taubaté.

RESUMO

O trabalho sempre esteve presente na sociedade. Na Antigüidade, era uma ocupação servil que excluía seu agente da cidadania. No mundo contemporâneo não representa o labor, mas sim uma atividade reconhecida como útil e remunerada. Essa centralidade social do trabalho motivou o grupo *Meaning Of Work* (MOW, 1998) a estudar os sentidos que o trabalhador atribui ao seu trabalho. Devido a vários fatores, como por exemplo a evolução tecnológica, a quantidade de postos de trabalho tem diminuído, resultando em aumento do auxílio governamental aos desempregados. Os governos não conseguiram atender a essa demanda e outros entes sociais apareceram, as organizações do Terceiro Setor que se utilizam, basicamente, do trabalho voluntário. Nesta pesquisa, questiona-se o sentido que o trabalhador voluntário atribui ao seu trabalho. A organização escolhida como objeto deste estudo chama-se BPR - Batuíra Projeto Renascer. No Projeto Renascer, atualmente, trabalham 150 pessoas, dentre elas 6 são remuneradas e as restantes, voluntárias. A pesquisa foi dividida em fases: 1.fase exploratória – construção do projeto de investigação; 2.trabalho de campo – foram realizadas entrevistas com 12 trabalhadores e enviaram-se questionários aos 150 trabalhadores. Confrontou-se o encontrado com o modelo adotado pelo grupo MOW. Encontrou-se que o sentidos atribuídos ao trabalho pelos trabalhadores da Pesquisa do MOW foram, em parte, encontrados nessa pesquisa. Diferenças e semelhanças, principalmente, quanto ao tema remuneração foram encontrados.

Palavras-chave: sentido, trabalho, trabalho voluntário, terceiro setor, administração.

COSTA, Elcio. **The meaning of voluntary work and third sector: a case study**. 2005. 170f. Dissertation. Master in Management and Regional Development. Department of Economics, Accounting and Administration, University of Taubaté, Taubaté.

ABSTRACT

Work has always been part of our society. In late Antiquity working was considered a servile occupation which naturally prevented one from its citizenship. In a contemporary world, it does not represent labor, but represents an activity recognized as utile and paid. This social centrality of work has motivated the Meaning Of Work (MOW, 1998) team to study the meaning the workers give to their work. Due to several issues, technological evolution for instance, the quantity of vacancies has decreased, implying an increase of governmental help to the unemployed. The government could not fulfill this demand and therefore other social elements took place, such as the Third Sector organizations, that basically uses voluntary work. The question that has been made in this paper is what is the meaning that the voluntary worker gives to his work. The object of this research was the organization BPR - Batuíra Projeto Renascer. At Projeto Renascer, there are 150 people currently working, being 6 paid workers plus voluntaries. The research was divided into phases: 1. exploratory phase, that means formulating investigation project; 2. field work – consisting of 12 interviews and questionnaires that were sent to 150 workers. The results have been compared to the MOW model. In this research, the conclusions reached showed that the meaning that the workers gave to their work, was very similar to the one expressed by the MOW model. Mainly differences and similarities regarding remuneration have been pointed out.

Keywords: meaning, work, voluntary work, third sector, administration.

SUMÁRIO

RESUMO	5
ABSTRACT	6
LISTA DE TABELAS	9
LISTA DE QUADROS	11
1 INTRODUÇÃO	12
1.1 A Pesquisa	17
1.2 Objetivos	17
1.3 Relevância	18
1.4 Organização deste trabalho	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 Fases históricas do trabalho	20
2.1.1 O trabalho ao longo da História	20
2.1.2 A Idade Média e o Renascimento	23
2.1.3 A Revolução Industrial	28
2.1.4 A Escola Clássica da Administração	31
2.1.5 A Escola Burocrática	40
2.1.6 Fordismo	42
2.1.7 A Escola das Relações Humanas	43
2.1.8 A Escola Neoclássica da Administração	44
2.2 Terceiro Setor	58
2.2.1 O porquê do nome Terceiro Setor	58
2.2.2 O crescimento do Terceiro Setor	63
2.2.3 Responsabilidade social e o Terceiro Setor	71
2.3 Modelos para os estudos sobre o Sentido do Trabalho	77
3 METODOLOGIA	88
3.1 Tipo de Pesquisa	90
3.2 Lócus da Pesquisa	91
3.3 Entrevista	94
3.4 Questionário	98
3.5 Análise dos dados	99
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	100
4.1 Entrevistas	101
4.1.1 Características sócio-demográficas	101

4.1.2	Sentido dado ao trabalho: ser moralmente aceitável	104
4.1.3	Sentido dado ao trabalho: ser realizado de forma eficiente e levar a um resultado	106
4.1.4	Sentido dado ao trabalho: ser fonte de experiências de relações humanas satisfatórias	107
4.1.5	Sentido dado ao trabalho: por manter o trabalhador ocupado	109
4.1.6	Sentido dado ao trabalho: ser satisfatório	110
4.1.7	Sentido dado ao trabalho: permite segurança e possibilita ser autônomo	113
4.2	Questionários	116
4.2.1	Moralmente aceitável	120
4.2.2	O trabalho feito de maneira eficiente e gerar resultados	121
4.2.3	Trabalho como fonte de experiências e relações humanas satisfatórias	124
4.2.4	O trabalho como forma de ocupação	126
4.2.5	O trabalho como meio de satisfação	131
4.2.6	O sentido dado ao trabalho: garantir a segurança e autonomia do trabalhador	131
4.2.7	Cruzando dados da pesquisa	133
4.2.7.1.	Formação X Gênero	133
4.2.7.2.	Remuneração X Envolvimento com o trabalho	133
4.2.7.3.	Gênero X Envolvimento com o trabalho	134
4.2.7.4.	Remunerado X Formação	135
5	CONCLUSÃO	136
5.1	O trabalho ocupa um lugar central na sociedade	138
5.2	As características do trabalho	138
5.3	Formação	139
5.4	Remuneração	139
	REFERÊNCIAS	142

LISTA DE TABELAS

• Tabela 1: Taxa de desemprego	52
• Tabela 2: Taxa de participação	53
• Tabela 3: Dados estatísticos do Município de Jacareí	93
• Tabela 4: Distribuição de voluntários, assalariados e gênero na amostra	102
• Tabela 5: Idade	103
• Tabela 6: Formação escolar	117
• Tabela 7: Gênero	117
• Tabela 8: Idade	118
• Tabela 9: Anos de trabalho no Projeto	119
• Tabela 10: Quantidade de trabalhadores remunerados	119
• Tabela 11: Significado e importância da organização para o trabalhador	120
• Tabela 12: Quanto contribui com a sociedade o seu trabalho	121
• Tabela 13: Capacidade de tomada de decisão no trabalho	122
• Tabela 14: Autonomia (você decide como fazer o seu trabalho)	122
• Tabela 15: Um trabalhador deve pensar melhores caminhos para o seu trabalho	123
• Tabela 16: Um trabalhador deve se envolver ativamente no desenvolvimento de melhores métodos e procedimentos do trabalho	124
• Tabela 17: Importância dos companheiros de trabalho	125
• Tabela 18: Boas relações interpessoais com os superiores	125
• Tabela 19: Percepção do trabalhador sobre serem consultados sobre mudanças nos métodos de trabalho	126
• Tabela 20: Quanto penso no trabalho	127
• Tabela 21: Importância da minha ocupação ou profissão	128
• Tabela 22: O trabalho deveria ser acessível a todos que o desejassem	128

- Tabela 23: Mesmo se eu ganhasse uma grande quantidade de dinheiro eu poderia continuar a trabalhar 129
- Tabela 24: Ter um trabalho é muito importante para mim 130
- Tabela 25: Envolvimento com o trabalho 130
- Tabela 26: Aprendizagem no trabalho 131
- Tabela 27: Importância da remuneração 132
- Tabela 28: Formação X Gênero 133
- Tabela 29: Remuneração X Envolvimento com o trabalho 134
- Tabela 30: Gênero X Envolvimento com o trabalho 134
- Tabela 31: Remunerado X Formação 135

LISTA DE QUADROS

- Quadro 1: Resumo dos sentidos atribuídos ao trabalho na pesquisa com os administradores 86

1 INTRODUÇÃO

De forma intuitiva, percebemos que o trabalho conserva um lugar central na sociedade contemporânea, porém nem sempre foi assim, ao contrário, na Antigüidade, era uma ocupação servil que excluía seu agente da cidadania, ou seja, impedia a sua participação na Cidade.

Hoje, o que se chama trabalho, na verdade, não representa o labor, mas sim uma atividade reconhecida por outros como útil e remunerada. Esse trabalho está associado a uma existência e a uma identidade social (GORZ, 2003, p.21).

Na pesquisa feita por Morin (2002, p. 71) fez-se a seguinte pergunta aos entrevistados: “Se você tivesse bastante dinheiro para viver, confortavelmente, sem trabalhar, durante o resto de sua vida, o que faria em relação ao seu trabalho?”

Mais de 80% dos entrevistados responderam que trabalhariam mesmo assim. As principais razões apontadas para este comportamento foram as seguintes:

- ✓ a importância do relacionamento com outras pessoas;
- ✓ a necessidade de ter um vínculo com um ambiente de trabalho;
- ✓ a procura de algo para fazer;
- ✓ a fuga do tédio e a busca de um objetivo para a vida (MORIN, 2002, p. 71).

O trabalho, figura central da vida humana, tem gerado grandes conflitos sociais, ocasionando mudanças comportamentais tanto no campo como na cidade. Naquele, há a procura de terras para plantar, nesta, há a necessidade de buscar o trabalho e discutir sobre o tamanho de sua jornada.

Na década de 1970, os países desenvolvidos e aqueles em processo de desenvolvimento enfrentaram e continuam enfrentando mudanças em todos os setores da economia, principalmente no que se refere à tecnologia,

particularmente, empregada no setor industrial e agrícola, que muito influenciaram no ambiente de trabalho.

A competitividade instalada nesse novo ambiente de trabalho, principalmente na indústria, determinou, diretamente, mudanças administrativas nas organizações para fazer frente aos desafios impostos por um mercado, cada vez mais exigente, que necessitava de um produto de melhor qualidade, por um preço menor, e que atendesse às atuais demandas sociais e econômicas.

Dentre as demandas econômicas, está a busca incessante pelo lucro - objetivo único do sistema capitalista – resultando em um ambiente de trabalho ainda mais competitivo, principalmente nas organizações industriais cujas margens de lucro cada vez menores transformaram parte delas em organizações globais.

Essas organizações, procurando defender seus objetivos, acabam por exigir cada vez mais de seus trabalhadores que, sentindo-se pressionados pela necessidade do emprego, aceitam trabalhar mais. A quantidade maior de trabalho não se traduz, somente, em um acréscimo de horas efetivamente trabalhadas, mas também em um esforço intelectual maior para fazer frente às demandas do ambiente de trabalho. O novo modelo de trabalho, menos manual e mais intelectual, obriga o trabalhador a empreender um determinado ritmo que, mesmo não podendo ser medido em horas, resulta em uma carga de trabalho efetiva muito maior para ele. (ANTUNES, 2002, p.195-207).

Como consequência dessas transformações no meio fabril, surgiu o chamado “toyotismo”, modelo de gestão japonês, que trouxe para a indústria novos (para a época) sistemas de produção, possibilitando ao trabalhador maior participação no processo produtivo mas, ao mesmo tempo, tornou a indústria mais automatizada, causando a diminuição da mão-de-obra (ANTUNES, 2002, p.195-207).

Nesse contexto, a automatização parece ser um processo contínuo, portanto

pode-se pensar que o trabalho está em processo de desaparecimento.

O trabalho, porém, não está restrito somente à indústria, ao contrário, está presente em todas as formas de expressão de movimento. Exemplificando, trabalho não se resume somente a atividades desenvolvidas pelos animais, como o movimento do castor para fazer diques, mas é a mudança do estado natural do material utilizado para fazer os diques, de forma a melhorar a sua utilidade. A partir desse entendimento mais abrangente de trabalho, pode-se concluir que o trabalho não desaparecerá, mas estará em constante modificação (BRAVERMAN, 1981, p. 49).

Embora a compra e venda da força de trabalho tenham origens na Antigüidade, a Revolução Industrial foi responsável por profundas mudanças nos paradigmas de produtividade porque aumentou a classe assalariada, tornando-a numericamente importante.

Alguns dados confirmam esse fato: nos Estados Unidos da América, até o início do século XIX, 80% das pessoas trabalhavam por conta própria; por volta de 1870, esse número atingia apenas 33% deles; em 1940, não havia mais de 20%; e em 1970, eles eram apenas 10% (50% menor que em 1940). Percebe-se que o capitalismo, rapidamente, converteu as iniciativas individuais em forma de trabalho assalariado (BRAVERMAN, 1981, p. 55).

Com a evolução tecnológica, a indústria passou a viver um processo de redução na utilização de mão-de-obra. Em um período histórico de aproximadamente 100 anos, o capitalismo, ao mesmo tempo em que formava massas de trabalhadores nas indústrias, as eliminava poucos anos depois. Por isso, a definição de trabalho, normalmente utilizada para estudos sobre esse assunto, está baseada nas teorias Marxistas que contrapõem o capital ao trabalho.

Marx (1998, p. 108), em seu texto sobre salário, preço e lucro, apresentou uma relação entre eles na qual o valor de uma mercadoria é determinado pelo

tempo de trabalho socialmente encerrado na sua elaboração. Como o trabalhador não possui os meios de produção (terras, ferramentas etc.), o valor de sua força de trabalho, como o de qualquer mercadoria, é determinado pelo valor dos artigos de primeira necessidade exigidos para produzir, desenvolver, manter e perpetuar a força de trabalho, ou seja, o total necessário a sua subsistência (MARX, 1998, p. 108).

Assim, o trabalhador não vende diretamente o seu trabalho, mas a sua força de trabalho. Partindo-se desse pressuposto, a força de trabalho teria um valor cuja representação seria um salário suficiente apenas para a manutenção básica do trabalhador. Isso significa que ele estará trabalhando para si parte do dia de trabalho, o restante de sua produção diária será destinado para o patrão, portanto ele “compra” o dia todo de trabalho, gerando a mais-valia, ou seja, o lucro do empregador - o dono dos meios de produção, essa seria a remuneração do capitalista (MARX, 1998, p. 108-111).

A teoria de Marx para a mais-valia apresenta uma relação capital trabalho para o trabalho assalariado. Nessa pesquisa buscou-se ampliar o conceito de trabalho para abranger trabalho voluntário.

André Gorz afirma que a definição de trabalho, como é conhecida por todos, é uma invenção da modernidade (GORZ, 2003, p. 21).

Sartre apud Kanaane (1995, p.14) reforça a amplitude do conceito de trabalho dizendo: “Por meio do trabalho dominamos o meio. Há dispêndio de energia, ação sobre a natureza, produção, destruição e, portanto, trabalho”. Kanaane ainda ressalta que o próprio Karl Marx afirmou ser o trabalho um processo entre o homem e a própria natureza e, com isso, ele chegou a uma definição muito mais abrangente para trabalho que aquela encontrada em ambiente industrial (KANAANE, 1995, p. 13-27).

Para Marx (1998, p.102) o trabalho é parte integrante de uma mercadoria, para produzir uma mercadoria, não só se tem de criar um artigo que satisfaça a uma

necessidade social qualquer, como também o trabalho nele incorporado deverá representar uma parte integrante da soma global de trabalho investido pela sociedade.

Baseando-se nesses vários conceitos, conclui-se que trabalho pode ser encontrado em diversas atividades da vida cotidiana e não somente no ambiente industrial.

O fato de a automatização industrial reduzir a mão-de-obra assalariada em contraponto com outros conceitos de trabalho, que consideram qualquer dispêndio de energia como trabalho, leva à conclusão de que o trabalho continuará sempre presente na sociedade, não necessariamente na indústria.

A partir daí, surge a possibilidade de se estudar as organizações do chamado Terceiro Setor. Cada vez mais presentes na sociedade, ao contrário da indústria, elas estão absorvendo uma grande quantidade de trabalhadores cuja mão-de-obra pode ser assalariada ou não.

A descoberta do sentido dado ao trabalho influencia na identificação das necessidades do trabalhador que, por sua vez, implica a motivação que, conseqüentemente, altera o desempenho. Portanto, serve de parâmetro para que os administradores avaliem o efeito esperado de suas decisões e/ou orientações nas organizações (MORIN, 2001, p. 9).

Nesse novo ambiente de diminuição do emprego industrial, o Terceiro Setor surge como uma opção de trabalho, mesmo sem remuneração. Essas organizações também têm interesse em medir o desempenho dos trabalhadores, portanto, busca-se entender qual o sentido do trabalho para essas pessoas.

1.1 A Pesquisa

Neste estudo, procura-se entender o profissional contemporâneo e sua relação com o trabalho em uma organização do Terceiro Setor porque nem sempre esse tipo de instituição remunera seus funcionários e sabe-se que, dentro do modelo de sentido do trabalho, a remuneração é um dos fatores que lhe dá sentido (MORIN, 2001, p. 8-19)

Busca-se, dessa forma, identificar o sentido do trabalho para os trabalhadores voluntários de um determinado grupo social.

Espera-se que esta pesquisa possibilite a compreensão dos contextos sociais que motivam os sentidos dados ao trabalho, uma vez que as organizações fazem parte da sociedade, influenciando-a e, ao mesmo tempo, sendo objeto de sua influência.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desse estudo é identificar os sentidos atribuídos ao trabalho em uma organização do Terceiro Setor, analisando a reação do trabalhador nessa atividade voluntária.

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Fazer um levantamento histórico sobre as mudanças ocorridas no trabalho desde a Revolução Industrial até o início do século XXI.
- ✓ Identificar o sentido dado ao trabalho pelo trabalhador voluntário.
- ✓ Identificar as diferenças e as semelhanças entre os sentidos atribuídos ao trabalho pelo trabalhador voluntário e o não voluntário,

comparando os dados da pesquisa com o modelo do *Meaning Of Work* (MOW, 1998).

1.3 Relevância

O ambiente de trabalho modifica-se conforme a evolução da sociedade. Assim, estudar como os trabalhadores percebem sua relação com o trabalho interessa às pessoas responsáveis pelos processos de transformação dentro das organizações, isto porque o trabalho está intimamente ligado ao indivíduo, uma vez que assume posição central na sociedade contemporânea (Morin, 2001, p.9).

O trabalho representa um valor importante, exerce uma influência considerável sobre a motivação dos trabalhadores e também sobre sua satisfação. Vale a pena, então, tentar compreender o sentido do trabalho hoje e determinar as características que ele deveria apresentar a fim de que tenha um sentido para aqueles que o realizam (MORIN, 2002, p. 71).

O sentido do trabalho já foi estudado em diversos países por pesquisadores do grupo MOW (1987) e os resultados mostraram que ele pode assumir desde uma condição de neutralidade até de centralidade na identidade pessoal e social. Particularmente, observou-se que o trabalho é essencial na vida das pessoas e, aqueles que o executam procuram dar utilidade para suas atividades dentro das organizações e na sociedade. Além disso, conforme já apontado por outros estudiosos, os dados também indicaram que valores como variedade na natureza das tarefas, aprendizagem, autonomia, reconhecimento, bem como a função de garantir a sobrevivência e segurança, são fundamentais para que o trabalho tenha sentido para as pessoas (MORIN, TONELLI e PLIOPLAS, 2004, p. 1).

No caso particular deste trabalho, ao estudar uma organização do Terceiro

Setor, além do interesse de descobrir os sentidos atribuídos ao trabalho por esse determinado grupo de trabalhadores, o resultado encontrado poderá ser comparado com aquele de organizações onde a totalidade dos trabalhadores são remunerados, para verificar possíveis diferenças e semelhanças.

1.4 Organização deste trabalho

Esta pesquisa foi estruturada em cinco capítulos, dentre os quais essa Introdução é o primeiro deles.

O segundo capítulo apresenta a evolução do trabalho durante a história e, a partir de revisão da literatura, o referencial teórico dos sentidos do trabalho que foi utilizado para comparação com os resultados encontrados.

No capítulo terceiro encontra-se a metodologia empregada para se realizar esse trabalho.

O quarto capítulo apresenta os resultados e sua análise.

Ao final, no capítulo sexto, encontram-se as conclusões obtidas por essa pesquisa, destacando-se remuneração como sentido do trabalho para o trabalhador voluntário.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Fases históricas do trabalho

2.1.1 O trabalho ao longo da História

Segundo o dicionário (FERREIRA, 1998, p. 642), trabalho significa: “aplicação das forças e faculdades humanas para alcançar um determinado fim”. O mesmo dicionário, também, apresenta-o como “atividade coordenada, de caráter físico e/ou intelectual, necessária à realização de qualquer tarefa, serviço ou empreendimento”. O exercício dessa atividade como ocupação, ofício, profissão, também é trabalho.

No livro *Dimensions of Work* (HALL, 1986, p. 11, tradução nossa) encontra-se a seguinte definição para trabalho: “... uma atividade que produz alguma coisa de valor para outras pessoas.”

Hall (1986), porém, não se contenta com esta definição apresentada por entender que poderia estar ligada ao emprego formal ou ao grupo social que trabalha em uma determinada organização. Por não considerá-la geral, em seu texto, procura construir um conceito de trabalho que seja abrangente. Para Hall (1986), o ato dele, em casa, ao ler um jornal e encontrar um artigo relacionado com sua atividade de professor e resolver recortá-lo, já é um trabalho. Este exemplo destaca o fato de que o ato gerador de valor foi produzido fora do ambiente de trabalho.

Hall conclui que trabalho é um fenômeno social construído como também é uma atividade objetiva. Baseado nesta idéia, ele constrói uma nova definição de trabalho que seria: “trabalho é o esforço ou atividade de um indivíduo realizada com a intenção de gerar produtos ou serviços de valor para outros, é também considerado como ser trabalho pelo indivíduo nele envolvido” (HALL, 1986, p. 11-14, tradução nossa).

Braverman (1981, p. 49 – 55), também buscando uma definição para trabalho, inicia definindo-o como as atividades desenvolvidas pelos animais para modificar o estado natural de materiais encontrados na natureza para melhorar sua utilidade, porém ressalta que o trabalho humano é consciente e proposital, ao passo que o trabalho dos outros animais é instintivo.

Assim, o trabalho humano como atividade proposital, orientado pela inteligência, é produto especial da espécie humana. Mas esta, por sua vez, é produto especial desta forma de trabalho. “Ao agir assim sobre o mundo externo e transformá-lo, ele ao mesmo tempo modifica sua própria natureza” (MARX apud BRAVERMAN, 1981, p. 52).

Hall (1986), Ferreira (1998) e Braverman (1981) definiram trabalho como movimento, atividade não necessariamente vinculados a uma organização ou a um emprego formal.

Gorz (2003, p. 161), utilizando-se da abrangência desse conceito, discute o trabalho doméstico e entende que, com a escassez do emprego formal, os homens tendem a invadir o espaço da mulher nas atividades domésticas, mesmo que dissimulado, apresentando a reivindicação de um salário o que poderá levar a sociedade a remunerar esse tipo de trabalho, como já acontece em alguns países desenvolvidos.

A partir desse conceito de trabalho, pode-se afirmar que a sua origem remonta aos primórdios do próprio homem, uma vez que trabalho não está ligado a uma certa organização formal, a um horário ou a uma remuneração, mas sim a uma atividade.

Os trabalhos domésticos, a caça, as artes plásticas - como os desenhos encontrados nas paredes de cavernas ou em áreas habitadas pelos primeiros seres humanos - também são manifestações de trabalho. Conclui-se que, desde sempre, o homem, como ente social, precisou do trabalho para a organização da sociedade.

O trabalho e a própria existência do homem se confundem. Assim, a administração ou a gerência desse trabalho assumiu papel social importante muito antes do aparecimento de Taylor e Fayol.

Por volta de 5.000 a.C. os sumérios já utilizavam organizações governamentais complexas que, além do trabalho, exigiam administração (CHIAVENATO, 1999, p. 32). Sem gerência, não existiriam as Pirâmides, a Muralha da China, as extensas redes de estrada, aquedutos, canais de irrigação, os grandes edifícios, arenas, monumentos, catedrais etc. Encontra-se, também, uma divisão elementar de trabalho nas oficinas que produziam armas para os exércitos romanos (BRAVERMAN, 1981, p. 65).

É verdade que o “trabalho” nem sempre teve o sentido que adquiriu nas sociedades do trabalho. Em particular, ele nem sempre foi uma atividade realizada, em vista de sua troca mercantil, na esfera pública. Não foi sempre fonte de cidadania para os “trabalhadores”. Na Grécia antiga, ao contrário, era tido como incompatível com a cidadania. É que, ali, a maior parte da produção do necessário era realizada na esfera doméstica privada (no oikos) (GORZ, 2003, p. 152).

Trabalho e administração sempre estiveram muito ligados. Se trabalho é atividade, administrar é o processo de realizar ações para alcançar algum objetivo (MAXIMIANO, 2000, p. 25); ou para Chiavenato (1999, p. 6), a administração constitui a maneira de utilizar os diversos recursos organizacionais – humanos, materiais, financeiros, de informação e tecnologia – para alcançar objetivos e atingir elevado desempenho.

Partindo dessa ligação entre trabalho e administração, pode-se observar, ao longo da História, que as mudanças ocorridas nos métodos administrativos geraram, por sua vez, alterações nas relações de trabalho.

Dessa forma, ao se estudar as organizações e as mudanças administrativas pelas quais estas passaram, está se estudando as transformações ocorridas no trabalho ao longo da história.

A Igreja Católica, os exércitos e outras grandes organizações, assim como as civilizações romana e egípcia, necessitaram de administração tanto quanto as modernas administrações públicas, civis e militares (MAXIMIANO, 2000, p. 53).

As mudanças no trabalho e, conseqüentemente, na administração ocorreram devido à evolução social. Nas sociedades antigas, baseadas em estruturas militares estratificadas, e composta por cidadãos escravos e livres, o trabalho era considerado algo de pouco valor, logo, quem o administrasse ou exercesse outros afazeres considerados diários, provavelmente, não merecia destaque. Essa seria uma das possíveis razões para a falta de relatos sobre administração na Antigüidade.

A idéia contemporânea do trabalho só surge com o capitalismo manufatureiro. Antes, o trabalho era indigno do cidadão livre não porque fosse tarefa para os escravos ou para as mulheres, mas por ser considerado uma necessidade de sobrevivência, e um homem livre capaz de conduta moral não poderia sujeitar-se à necessidade do corpo, ou seja, ao trabalho. Somente o sujeito livre das necessidades do corpo seria capaz de conduta moral (GORZ, 2003. p. 22 – 24).

2.1.2 A Idade Média e o Renascimento

Na Europa Ocidental, durante a Idade Média, as organizações humanas eram conhecidas como “feudos”. Trabalhadores exerciam basicamente atividades relacionadas à lavoura e à pecuária. Essas aldeias ou feudos possuíam terra arável a sua volta e, na orla mais externa, prados, florestas, bosques e pastos. Os prados e pastos eram compartilhados por todos, mas a área arável era dividida entre uma parte que pertencia ao senhor – proprietário do feudo – e outra que ficava em poder dos arrendatários. Os senhores podiam ter muitos arrendatários, dependendo do tamanho do feudo ou até muitos feudos. Além

da divisão da terra, o feudo também se caracterizava pelo fato de o trabalhador - o arrendatário - ter que trabalhar a terra do senhor como forma de pagamento pela sua utilização, ou seja, pelo arrendamento; portanto, a quitação da dívida era realizada com o trabalho e não por meio dos resultados conseguidos com o uso da terra como se faz atualmente (HUBERMAN, 1974, p.11-25).

Este fato gerava uma relação particular entre os senhores e os trabalhadores, estes chamados de servos, artesãos, agricultores ou camponeses porque, além de trabalhar na sua própria terra, precisavam trabalhar a terra do senhor à qual deveria ser dada prioridade. Da mesma forma deveriam agir com a colheita e com a venda da produção. Quando o trabalhador necessitava moer o seu trigo ou esmagar as suas uvas, precisava pagar pela utilização do moinho ou da prensa, os quais, via de regra, pertenciam ao senhor (HUBERMAN, 1974, p.11-25).

Estas eram as normas mais utilizadas, porque naquela época, não havia um governo, forte o bastante, para impor as mesmas leis para todos, portanto as normas e os costumes entre trabalhadores e senhores feudais eram distintos. (HUBERMAN, 1974, p.11-25).

A relação entre os trabalhadores e os senhores chegava a tal ponto de submissão que, em vários feudos, as mulheres precisavam da permissão do senhor para se casar. Apesar disso tudo, na sociedade medieval, eles não eram considerados escravos. (HUBERMAN, 1974, p.11-25).

Da Antigüidade até a época medieval, a relação de trabalho mudou. Naquela havia o homem livre e o escravo; e nesta, o senhor feudal e o servo. Apesar da mudança na relação de trabalho persistiram em ambos os períodos uma classe que não se orgulha do trabalho, e uma outra que realiza as tarefas do dia-a-dia (KWASNICKA, 1995, p. 24).

No feudalismo, a riqueza e o capital eram estáticos, ou seja, não se moviam entre os mercados buscando lucros. Ficavam nos cofres dos senhores feudais

ou da Igreja porque a maioria dos bens necessários à vida cotidiana era produzida localmente, dentro dos próprios feudos. Talvez necessitassem comprar apenas um pouco de sal e algum ferro. (HUBERMAN, 1974, p. 25-35).

O senhor feudal era detentor dos meios de produção. Toda riqueza da época era baseada na terra, pois ela provia todas as necessidades do senhor. Contudo, ele precisava dos servos tanto para os trabalhos como para a guerra; então recrutava todos aqueles que aceitassem ser guerreiros e fazer da luta uma forma de pagamento pelo uso da terra (HUBERMAN, 1974, p. 25-35).

O aparecimento das cruzadas fez o comércio entre oriente e ocidente crescer, levou religião cristã aos “infiéis” muçulmanos e, além disso, incitou muitos senhores feudais a viajar em busca de mais terra ou riqueza (HUBERMAN, 1974, p. 25-35).

Quando os senhores feudais, ou cruzados, retornavam dessas viagens traziam gostos e hábitos das terras do Oriente. Várias cidades Européias, na Idade Média, participaram dessas inovações, principalmente, as cidades italianas de Veneza, Gênova e Pisa que, devido à sua posição geográfica e a seus cidadãos, excelentes comerciantes, souberam aproveitar-se da geografia e da situação política para fazer fortuna (HUBERMAN, 1974, p. 25-35).

Com esses novos acontecimentos, o mundo passa a se interligar via as rotas marítimas, principalmente as do Mediterrâneo. O Mar do Norte passa também a fazer parte do mundo comercial.

Nas cidades por onde passavam os comerciantes, surgiam feiras que, em determinadas épocas do ano, geravam grande movimento de pessoas e mercadorias. Esse aumento de feiras também promoveu o crescimento das cidades que as abrigavam que, normalmente, localizavam-se no centro dos feudos.

A população das cidades que abrigavam as feiras aumentava, pois os

trabalhadores, que permaneciam ligados aos senhores feudais, buscavam mais liberdade, e uma das formas de consegui-la era migrar para as cidades que precisavam de mão-de-obra. Lá, talvez, houvesse a chance de trabalhar em uma oficina de um “mestre” como aprendiz.

Os comerciantes e os mestres passavam a ter mais poder na sociedade e, fortalecidos pelo aumento do comércio e pela geração de lucros, logo perceberam que se fundassem associações seus negócios poderiam melhorar.

Em um primeiro momento, as associações eram para o pagamento de escolta em viagens por terra e mar. Logo depois, elas passaram a pedir isenção de certos impostos aos senhores feudais e “proteção” para que outros comerciantes estrangeiros não entrassem em seus mercados. Com a evolução dos negócios, elas já tinham a função de controlar o novo mercado que, aos poucos, passou de artesanal para industrial.

As mercadorias não eram mais feitas para uso doméstico, mas sim para serem vendidas. Importante notar que, nessa época, os artesãos profissionais eram trabalhadores e donos dos meios de produção, ou seja, das ferramentas e insumos.

A sociedade que estava ligada à terra, cuja posse indicava riqueza, passou a apresentar outro modelo, no qual os detentores do dinheiro eram considerados ricos e poderosos. A partir daí, surgiu um novo tipo de “trabalhador”, ou seja, aquele que empresta dinheiro para as atividades comerciais (HUBERMAN, 1974, p. 25-35).

Essa oligarquia comercial passou a convergir esforços para modificar o sistema feudal. Decidiu apoiar os reis, que já não eram tão poderosos, com a intenção de unir feudos de regiões com afinidades, mas logo perceberam que o maior senhor feudal era a Igreja, e ela, também, precisaria ser combatida porque impedia o avanço comercial (HUBERMAN, 1974, p. 25-35).

Com o apoio dos comerciantes, os reis adquiriram financiamentos e novas idéias para ampliar domínios e fortalecer seu poder.

Os reis e comerciantes, sentindo-se fortalecidos lançaram-se ao mar para buscar alternativas aos meios de transporte conhecidos das mercadorias desde os mercados produtores no oriente até os mercados consumidores na Europa. Ao procurar rotas alternativas, encontraram novas terras e outras riquezas. Assim, ocorreram as descobertas das minas de prata no Peru; de ouro, no México, na Colômbia e no Brasil, tornando Portugal e Espanha potências ricas.

À medida que as terras eram conquistadas, a sua população passava a trabalhar no extrativismo, nas plantações de tabaco e açúcar e no comércio de escravos negros vindos da África.

A expansão dos mercados para as colônias fez aumentar ainda mais as companhias de comércio e, como conseqüência, as empresas familiares e domésticas de artesãos. Essas companhias que, até então, dispunham de pequena estrutura, foram se modificando devido à grande demanda, à fartura de dinheiro (“ouro e prata” das colônias) e à disponibilidade de mão-de-obra (migração do homem do campo para as cidades).

Para o trabalhador, apesar de ser um momento de oferta de emprego, não significou, necessariamente, boa remuneração, nem boas condições de trabalho. Os pequenos artesãos não possuíam mais os meios de produção - suas ferramentas e o capital para adquirir os insumos - e não conseguiam competir com as associações devido ao monopólio de produção. Foram obrigados a mudar da posição de servos dos feudos e “passaram a ser vendedores de sua mão-de-obra” para os artesãos (HUBERMAN, 1974, p. 121-122).

Esse processo acelerou o surgimento do Renascimento, dando apoio à mudança da sociedade da Idade Média, até então baseada no misticismo e na tradição, para uma valorização do trabalho.

2.1.3 A Revolução Industrial

A Revolução Industrial surge entre o final do século XVIII e início do século XIX, apresentando ao homem a organização industrial e o seu complexo ambiente. A produção deixa de ser puramente artesanal e começa, ao utilizar máquinas, a se tornar manufatureira (KWASNICKA, 1995, p. 24-25).

Smith apud Braverman (1981, p. 75) demonstra bem este fato ao exemplificar, assim, a fabricação de alfinetes:

Um homem estica o arame, outro o retifica e um terceiro o corta; um quarto faz a ponta e um quinto prepara o topo para receber a cabeça; a cabeça exige duas ou três operações distintas: colocá-la é uma função peculiar, branquear os alfinetes é outra e até alinhá-los num papel é uma coisa separada; e o importante na fabricação de um alfinete é deste modo dividido em cerca de dezoito operações que, em algumas fábricas, são executadas por mãos diferentes, embora em outras o mesmo homem às vezes execute duas ou três delas (SMITH apud BRAVERMAN, 1981, p. 75).

Esse processo é muito diferente daquele utilizado até pouco antes, por exemplo, por um funileiro que, para fazer um funil, desenhava o traçado na folha de metal, cortava-o e, depois, enrolava a chapa, soldava e dava acabamento (BRAVERMAN, 1981, p. 74).

O homem que havia migrado do campo para a cidade, devido ao aumento do preço do arrendamento da terra, principalmente na Inglaterra, passou da posição de arrendatário a operário nas novas fábricas surgidas para atender a demanda gerada pelas guerras, pela expansão das colônias e pelo aumento da população.

O trabalho no campo mudou com a introdução de máquinas na agricultura, ou seja, o processo produtivo agrícola também se transformou.

A migração do homem do campo para a cidade, devido à dispersão dos dependentes feudais, à dissolução dos mosteiros e ao fechamento da terra para ovinocultura, causou um grande aumento na busca pelo trabalho assalariado para padrões da época. No final do século XV, dizia-se haver 80.000 mendigos só em Paris. No início do século XVII, calculava-se que um quarto da população de Paris era composta por pessoas – como se diria atualmente – abaixo da linha da pobreza (DOBB, 1965, p. 274-276).

A Revolução Francesa, com os conceitos de Liberdade, Igualdade e Fraternidade, marca a entrada da burguesia cujo enriquecimento ocorreu devido ao mercantilismo na era do capitalismo. Os burgueses foram os que mais se beneficiaram com a Revolução Francesa porque conseguiram manter os privilégios adquiridos e eliminar a ameaça da monarquia.

Nas cidades, começaram aparecer as indústrias e, com elas, o fortalecimento do capitalismo que se tornaram base do sistema produtivo (CHIAVENATO, 1999, p. 32). Isso foi possível em decorrência do acúmulo de capital conseguido com a extração do ouro e da prata das Américas e da venda de africanos como escravos nas Américas.

Dobb (1965, p. 256) demonstra o quanto era o excedente de capital gerado pelo comércio ao afirmar que a Companhia das Índias Orientais Francesas comprou mercadorias, em 1691, por 487.000 libras, e as vendeu na França, por 1.700.000 libras.

Para ilustrar a dimensão da mudança que estava em curso, um panfleto, do século XVII, sobre o comércio de lã, afirmava que existiam, na Inglaterra, 5.000 fabricantes de roupa, cada um com 250 trabalhadores, atingindo um total de mais de um milhão deles (DOBB, 1965, p. 179).

Isso ocasionou uma mudança nas relações de poder porque os antigos senhores feudais, que chegaram ao século XVIII como reis e rainhas, passam a dividir o poder com os novos detentores do capital, a burguesia.

O proletariado, apesar do seu aumento, não se apresentava como importante para a época. Por exemplo, na segunda década do século XVII, em certas regiões da Inglaterra, na indústria de lã, foi registrado que os salários não haviam sido reajustados nos últimos quarenta anos apesar de os preços dos produtos terem quase dobrado. Havia legislação para impedir o aumento do salário, e acordos entre os trabalhadores não eram permitidos. A punição para greves era brutal: açoitamento, prisão e deportação. (DOBB, 1965, p. 282-287).

Na época da Revolução Francesa, percebe-se, claramente, o domínio do capital sobre os meios de produção. Assim sendo, os capitalistas passaram a lutar por maiores mercados e mão-de-obra mais barata.

Desde aquela época, já existiam os conflitos entre os países exportadores e importadores de mercadorias; aqueles geradores de tecnologia e os fornecedores de mão-de-obra.

Como as unidades industriais cresceram muito, tornando-se mais complexas, houve a necessidade de uma organização gerencial ou organização do trabalho.

No livro *A Riqueza das Nações*, de 1776, Adam Smith, já apresenta esse novo ambiente social ao enfatizar que a divisão do trabalho poderia gerar uma produção muito maior, como o exemplo da produção dos alfinetes (MAXIMIANO, 2000, p. 53).

Nesse ponto, houve a necessidade de aumentar a produtividade do trabalho. Autores como Grew ou Postlethwayt sugeriram que a riqueza estava em invenções que causassem uma “economia no trabalho dos homens” (DOBB, 1965, p. 270).

Em meados do século XVIII, havia uma urbanização crescente em Londres, e a tonelagem de navios saídos dessa cidade era o dobro do que fora no início do século. Mas, a grande indústria da época foi a ferrovia. Em 1860, 10.000 milhas

de ferrovia haviam sido construídas na Grã-Bretanha e na Irlanda, dando emprego a 300.000 trabalhadores (DOBB, 1965, p. 358-362).

A expansão do mercado foi conseqüência do conjunto formado pela maior divisão do trabalho, o aumento da produtividade, as novas invenções e o crescimento demográfico. Esse último foi gerado mais pela diminuição da taxa de mortalidade, devido a avanços na medicina, do que pelo aumento na taxa de natalidade (DOBB, 1965, p. 315).

Não é possível localizar a Revolução Industrial entre fronteiras ou em um período determinado, de duas ou três décadas, devido às desigualdades de desenvolvimento dos países da época. Pode-se afirmar que a grande revolução se deu com a mudança no caráter de produção com a introdução de máquinas movidas por energia não-humana. Uma máquina toma o lugar de um implemento. Com isso, o acionamento de um mecanismo executa, com suas ferramentas, o mesmo trabalho antes exercido pelo trabalhador com ferramentas semelhantes. Essa mudança transformou o trabalho, tornando necessária a concentração dos trabalhadores em um local, na fábrica, além de impor um caráter coletivo ao processo de produção (DOBB, 1965, p. 316-317).

Os primeiros pesquisadores sobre o assunto emergem da necessidade de organização do trabalho e, com eles, as diversas correntes da administração que caracterizam cada fase da moderna evolução do trabalho.

2.1.4 A Escola Clássica da Administração

O novo momento histórico marcado por guerras cuja tecnologia resultou em uma devastação jamais vista; pela migração do homem para as cidades; e, acúmulo de capital; acelerou o desenvolvimento da indústria (CHIAVENATO, 1999, p. 33).

Esse ambiente, apesar de parecer pouco provável, gerou um período empresarial estável e previsível o que favoreceu o aparecimento das primeiras teorias sobre Administração (CHIAVENATO, 1999, p. 33).

Criou-se a Administração Científica, cujo objetivo era estudar as tarefas do operário; surgiram também a Teoria Clássica e o Modelo Burocrático que abordavam as tarefas dos vários níveis gerenciais e, a Teoria das Relações Humanas cujo foco principal era o papel das pessoas no ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 1999, p. 33).

Em 1906, nos Estados Unidos da América, Frederick Winslow Taylor (1856-1915), então presidente da *American Association of Mechanical Engineers*, torna-se um dos pioneiros no estudo da administração. Em 1911, publica o livro que se consagra como um marco na Era Industrial Clássica: “Princípios da Administração Científica” (CHIAVENATO, 1999, p. 33).

Taylor ocupava-se dos fundamentos da organização dos processos de trabalho e do controle sobre ele. As escolas posteriores de Hugo Münsterberg, Elton Mayo e outros, ocupavam-se sobretudo com o ajustamento do trabalhador ao processo de produção em curso, na medida em que o processo era projetado pelo engenheiro industrial (BRAVERMAN, 1981, p. 74).

Taylor (1995), ao tratar da procura de homens eficientes para o trabalho, enfatiza a necessidade de treinamento e formação, negando a tese, até então defendida, de que as pessoas certas deveriam ser encontradas para os lugares certos.

A menção a treinamento representa uma mudança na relação de trabalho na época, pois, no início da Revolução Industrial, trabalhava-se até quinze horas por dia, mas apesar desse ritmo, existiam necessidades de treinamento que deveriam ser supridas (TAYLOR, 1995, p. 22).

O trabalhador procurado por todos era o homem eficiente, já formado: o

homem vindo preparado por outras empresas. Taylor (1995) enfatizava que esse procedimento não seria adequado. O caminho correto para a eficiência nacional, seria despertar nos administradores o interesse em cooperar, sistematicamente, no treinamento e formação dessas pessoas, em vez de tirá-las de outras firmas que tiveram o cuidado de prepará-las para determinada função.

No passado, a idéia predominante sobre a eficiência do trabalhador era expressa nesta frase: “Os chefes das indústrias nascem, não se fazem”. Daí surge a teoria de que, tendo sido encontrado o homem adequado para o lugar, os métodos deviam ser, a ele, incondicionalmente confiados. No futuro, prevalecerá a idéia de que nossos líderes devem ser tão bem treinados quanto bem nascidos (TAYLOR, 1995, p. 22, grifo nosso).

Além da preocupação com o treinamento, Taylor (1995, p.23), quando escreveu sobre os sistemas de organização disse: “No passado, o homem estava em primeiro lugar; no futuro, o sistema terá a primazia. Isso, entretanto, não significa, absolutamente, que os homens competentes não sejam necessários.”

Taylor usou o termo administração científica em seus escritos porque, para ele, a administração deveria ser estudada cientificamente (CHIAVENATO, 1999, p. 38).

Primeiro – Para indicar, por meio duma série de exemplos, a enorme perda que o país vem sofrendo com a ineficiência de quase todos os nossos atos diários. Segundo – Para tentar convencer o leitor de que o remédio para esta ineficiência está antes na administração que na procura do homem excepcional ou extraordinário. Terceiro – Para provar que a melhor administração é uma verdadeira ciência, regida por normas, princípios e leis claramente definidos, tal como uma instituição. Além disso, para mostrar que os princípios fundamentais da administração científica são aplicáveis a todas as espécies de atividades humanas, desde nossos atos mais simples até o trabalho nas grandes companhias, que reclamava a cooperação mais

apurada. E, em resumo, para convencer o leitor, por meio de uma série de argumentos, de que corretamente aplicados estes princípios, os resultados obtidos serão verdadeiramente assombrosos (TAYLOR, 1995, p.23).

Daft (1999, p.25) cita Taylor o qual preconizava que as decisões baseadas em regras de lealdade e tradição deveriam ser substituídas por procedimentos desenvolvidos após estudos sobre os processos do trabalho.

Taylor também trabalhou com outros pesquisadores que, como ele, procuravam entender os processos da divisão do trabalho. Entre eles: Henry Gantt, Frank B. e Lillian M. Gilbreth. Frank Gilbreth tornou-se conhecido por sua procura por *one best way* (o melhor caminho, tradução nossa) (DAFT, 1999, p.25).

O estudo de Gilbreth sobre pedreiros foi utilizado por Taylor no seu livro - *Principles of Scientific Management* - para esclarecer que o aumento da produção não pode ser obtido somente pela administração por iniciativa e incentivo. Esse tipo de procedimento consistia em abandonar a solução do problema de administração das tarefas diárias do operário, remunerando melhor aquele que conseguisse o melhor resultado. Taylor (1995, p.31) afirma que a solução estaria no uso dos quatro elementos que constituem a essência da administração científica que são:

Primeiro – O desenvolvimento (pela direção e não pelo operário) da ciência de assentar tijolos, com normas rígidas para o movimento de cada homem, aperfeiçoamento e padronização de todas as ferramentas e condições de trabalho. Segundo – A seleção cuidadosa e subsequente treinamento dos pedreiros entre os trabalhadores de primeira ordem, com a eliminação de todos os homens que se recusam a adotar os novos métodos, ou são incapazes de segui-los. Terceiro – Adaptação dos pedreiros de primeira ordem à ciência de assentar tijolos, pela constante ajuda e vigilância da direção, que pagará, a cada homem, bonificações diárias pelo trabalho de fazer depressa e de acordo com as instruções. Quatro – Divisão equitativa

do trabalho e responsabilidades entre os operários e a direção...

Não se deve esquecer de que acima de toda essa organização deve estar um chefe otimista, enérgico e esforçado que saiba tão pacientemente esperar quanto trabalhar.

Estes princípios estão apoiados na teoria de que o trabalhador conhece e desenvolve melhores técnicas de trabalho, mas elas não seriam utilizadas se não fossem percebidas por ele mesmo como benefício. O trabalhador guardaria esses conhecimentos para si e não desenvolveria uma ciência para transmitir a outros sua experiência de forma a torná-la propriedade pública. Esse seria mais um argumento para reforçar a necessidade da gerência e do estudo dos processos de modo a assegurar o controle e o barateamento dos trabalhos. Ao capitalista não bastava ser proprietário do capital, ele queria tornar-se proprietário do trabalho (BRAVERMAN, 1981, p. 106 – 107).

Daft (1999, p.26) resume os quatro princípios de Taylor para a implementação da administração científica como: padronização do trabalho; seleção de trabalhadores com habilidades para cada atividade; treinamento dos trabalhadores nos métodos padronizados; apoio de planejadores ao trabalho buscando eliminar interrupções e incentivos salariais pelo aumento da produção.

Taylor (1995), porém, não reconheceu as diferenças individuais, porque de modo geral, considerava os trabalhadores desinformados, com idéias e sugestões desconsideráveis, como também não deu importância ao contexto social do trabalho.

A adoção generalizada da administração científica poderá, no futuro, prontamente dobrar a produtividade do homem médio, empregado no trabalho industrial. Avalie-se o que isso significa para todos: aumento das coisas necessárias e de luxo, seu uso em todo o país, encurtamento do período de trabalho quando isto for desejável, crescentes oportunidades de educação, cultura e recreação que tal movimento implica. Enquanto todo o mundo aproveita com este aumento de produção, o industrial e o operário verão crescer seus

benefícios. A administração científica significará, para os patrões e operários que a adotarem – e particularmente para aqueles que a implantaram, em primeiro lugar – a eliminação de todas as causas de disputa e desentendimento entre si (TAYLOR, 1995, p.102).

Na França, o contemporâneo de Taylor, Henri Fayol (1841-1925) também buscava a eficiência das organizações, porém, com outro enfoque. Fayol pensava a organização como um todo e considerava que as seções e departamentos possuíam pessoas como ocupantes de cargos (CHIAVENATO, 1999, p. 41).

Enquanto na administração científica de Taylor, o objetivo era a produtividade do trabalhador, controlando os métodos e processos, nos princípios administrativos de Fayol, o objetivo era a organização. Isto está claramente demonstrado pela forma como ele se preocupa em definir as necessidades administrativas em todos os níveis hierárquicos de uma organização.

Fayol desde o começo de sua carreira na *Société Anonyme de Commentry-Four-chambault et Decazeville*, empresa que dirigiu entre 1888 a 1918, interessava-se por organizar o pessoal, de forma racional. Ele tomava notas diárias dos fatos que chamavam a sua atenção, notas essas que se tornaram, mais tarde, o livro “Administração Industrial e Geral”.

Com particular cuidado, Fayol definiu a função direcional, compreendendo a necessidade de bons chefes. Com o advento da Primeira Grande Guerra, a teoria de Fayol encontrou campo fértil e se popularizou, recebendo o nome de “fayolismo”.

Mesmo não conhecendo Taylor, Fayol (1994, p. 91, p.94), discute suas idéias dessa forma:

Isto não é fácil: para alguns é a direção do trabalho dos operários baseada no estudo atento e minucioso do tempo e dos movimentos; para outros, é o processo de corte rápido do aço, são os métodos de

contabilidade e o de remuneração etc. Provavelmente é um pouco de tudo isso; mas parece-me que é sobretudo o que Taylor chamou “ a organização científica ou administrativa”...” ...Tal é o sistema de organização preconizado por Taylor para a direção das oficinas de uma grande empresa de construção mecânica. Ele se baseia nas duas idéias seguintes: a necessidade de fortalecer os chefes de oficina e os contramestres por um estado-maior; a negação do princípio da unidade de comando. Assim como a primeira me parece boa, parece-me falsa e perigosa a segunda.

No início do século XX, Fayol (1994, p.65-130) estabeleceu princípios que são utilizados, atualmente, tais como: unidade de comando - cada subordinado deve receber ordem somente de uma pessoa, se dois ou mais chefes têm autoridade sobre o mesmo subordinado, cria-se uma situação de mal-estar; unidade de direção - as atividades correlacionadas devem ser agrupadas sob a responsabilidade de um gerente, não se deve confundir unidade de direção com unidade de comando. Na unidade de direção há um só chefe e somente uma direção a ser seguida para todas as atividades correlatas; na unidade de comando, existe um só chefe; divisão do trabalho - prega que o gerenciamento de técnicas de trabalho deve ser função de especialistas porque ao adquirir maior conhecimento do trabalho, tendem a fazê-lo melhor; hierarquia - escala dos chefes dentro da organização, desde aqueles de menor poder de decisão até os de maior escalão. Neste item, Fayol pede respeito à hierarquia e ressalta que a necessidade de realizar tarefas diárias, com rapidez e eficiência, não impede o cumprimento dessa norma.

Ao contrário do enfoque adotado por Taylor, que estudou a gerência de chão de fábrica, os escritos de Fayol adotam a média e a alta gerência como principais objetos de estudo, uma vez que retira os problemas do executor e os leva para um nível superior. A este procedimento Fayol deu o nome de Administração Clássica.

Fayol (1994) concentrava sua atenção na direção da organização, ou seja, nos problemas de interesse geral, enquanto Taylor se preocupava com soluções

“técnicas” para o trabalho, mas ambos, de forma distinta, buscavam soluções para a força de trabalho.

O objetivo principal do estudo de Fayol (1994) é sustentar sua tese de que as escolas do início do século XX deveriam dar mais ênfase à administração. Após conceituar administração, ele apresenta um método de reflexão para demonstrar o quanto ela é importante nos vários níveis hierárquicos de uma organização.

De acordo com Fayol, os níveis hierárquicos mais baixos exigem maior conhecimento técnico, e quanto mais se chega ao topo da pirâmide hierárquica, necessita-se de mais conhecimentos administrativos do que técnicos (FAYOL, 1994, p.27).

Fayol lutou para demonstrar a necessidade do estudo de administração em uma época onde ela nem figurava no currículo das escolas de engenharia. Escreveu:

É necessário, pois, esforçar-se para inculcar as noções administrativas em todas as classes sociais. A escola desempenhará, evidentemente, papel considerável nesse ensino. O dia em que a administração constituir parte do ensino, os professores das escolas superiores saberão, naturalmente, organizar de modo adequado o plano desse curso (FAYOL, 1994, p.39).

Fayol (1994) trouxe um questionamento para discussão: Será que a capacidade administrativa somente se consegue com a prática?

É muito interessante perceber que mesmo vivendo em diferentes continentes, tanto Taylor quanto Fayol identificaram a necessidade de treinamento e educação para a evolução da administração e, conseqüentemente, do trabalho.

As mudanças no trabalho são evidentes na obra de Fayol quando, por exemplo, na segunda parte de seu livro, descreve os princípios da

administração: Prever, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar. Como o objetivo de Fayol era formar o chefe, ele sugere que todo agente que se torne incapaz de exercer bem a sua função deve ser excluído e, mais adiante, ele indica que o bom exemplo do chefe em pontualidade e coragem influenciará os subordinados a incorporar estas virtudes.

Braverman, discutindo as mudanças introduzidas no trabalho por Taylor, entre elas, a divisão do trabalho e a definição de “um ótimo dia de trabalho”, afirma que os capitalistas queriam tornar o trabalho parte do capital, e ao dividi-lo e definir uma carga horária para o trabalhador, a extremos quase desumanos, tornaram-no mais barato, embora isso acarretasse danos à saúde dele (BRAVERMAN, 1981, p. 78 – 121).

Esses fatos causaram uma reação dos trabalhadores que foi expressa pelos sindicatos da época dessa forma:

A destruição dos ofícios durante o período de surgimento da gerência científica não passou despercebida aos trabalhadores. Na verdade, via de regra os trabalhadores ficam muito mais cômicos de tal perda quando ela se dá do que depois que aconteceu e que as novas condições de produção se tornaram generalizadas. O taylorismo desencadeou uma tempestade de oposição entre os sindicatos durante os primeiros anos deste século; o que é mais digno de nota sobre esta primeira oposição é que ela se concentrava não nos acessórios do sistema de Taylor, como a cronometragem e estudo do movimento, mas no seu esforço essencial para destituir os trabalhadores do conhecimento do ofício, do controle autônomo, e imposição a eles de um processo de trabalho acerebral no qual sua função é a de parafusos e alavancas (BRAVERMAN, 1981, p. 121).

Além de Taylor, com os métodos para aumento de produção, e de Fayol, com seus ensinamentos para aqueles que recebem a função de administrar dentro das organizações, Daft (1999, p.25) cita que Weber introduziu a maior parte dos conceitos das organizações burocráticas. Com a teoria de Weber, a burocracia passa a ser vista como instrumento da administração, pois ele

acreditava que a organização apoiada na autoridade racional seria mais eficiente e adaptável. Também a organização racional seria baseada em regras e padrões pré-estabelecidos e na impessoalidade, conceitos estes da chamada Teoria da Burocracia da administração.

2.1.5 A Escola Burocrática

Oliveira (1999a, p. 38-49) utiliza as considerações empíricas e teóricas de Weber para descrever os elementos da estrutura burocrática das organizações. A burocracia, ao mesmo tempo em que serve para otimizar o dia-a-dia do trabalho, ao normatizar as tarefas, ao criar a hierarquia organizacional, ao eliminar o posicionamento pessoal das chefias, descrevendo o papel de cada função, também reconhece que a rigidez de comportamento impede a criatividade e a iniciativa.

A burocracia e sua análise funcional apresentam o modo como cada indivíduo, dentro da organização, contribui para atingir os objetivos organizacionais. Porém, dentro da organização burocrata, há perturbações sociais dissimuladas que podem apresentar uma integração que, na verdade, é inexistente, ao não apresentar os conflitos. A falta da neutralidade dos executivos é outra perturbação das organizações produtivas (OLIVEIRA, 1999a, p. 38-49).

De forma diversa de Fayol e Taylor que, particularmente, estavam preocupados em descrever e melhorar os processos na indústria, Weber, como sociólogo, ao conceber seu modelo, pensou nas organizações de forma geral. Para ele, a burocracia é a organização racional e eficiente (KWASNICKA, 1995, p. 31).

Weber (1991, p. 128) não discute a indústria e sim a dominação legítima, ou seja, a probabilidade de encontrar obediência a um determinado mandato que pode fundar-se: no puro afeto, no mero “costume” ou pode residir em

interesses por parte daquele que obedece. A esse tipo de dominação, baseada em interesses, Weber chama de “legal”, porque estaria vinculada a um estatuto, por isso seria burocrático.

Obedece-se não a pessoa em virtude de seu direito próprio, mas à *regra* estatuída, que estabelece ao mesmo tempo a quem e em que medida se deve obedecer. Também quem ordena obedece, ao emitir uma ordem, a uma regra: à “lei” ou “regulamento” de uma norma *formalmente* abstrata. O tipo daquele que ordena é o “superior”, cujo direito de mando está legitimado por uma *regra* estatuída, no âmbito de uma *competência concreta*, cuja delimitação e especialização se baseiam na utilidade objetiva e nas exigências profissionais estipuladas para a atividade do funcionário (WEBER, 1991, p. 129).

Para Weber, a burocracia apresentava seis dimensões:

1. divisão do trabalho: sistemática divisão do trabalho para permitir especialização;
2. hierarquia do trabalho: organização e remuneração dos cargos de acordo com uma hierarquia;
3. regulamentação: normas e regras escritas permitiriam coordenação e uniformidade dos procedimentos;
4. comunicações formalizadas: todas as comunicações deveriam ser escritas;
5. impessoalidade: ênfase colocada nos cargos e não em seus ocupantes;
6. competência profissional: a carreira deveria ser baseada na competência, a qual poderia ser avaliada através de provas (CHIAVENATO, 1999, p. 44).

Tanto Kwasnicka (1995, p. 31) como Chiavenato (1999, p. 44) identificam que, novamente, a evolução dos tempos e o desenvolvimento do ambiente do trabalho tomaram o lugar da burocracia na administração. A falta de flexibilidade e a impessoalidade da burocracia não sobreviveram à moderna economia instável que, ao contrário desta teoria, exige dinamismo, inovação,

flexibilidade e criatividade dos seus administradores.

2.1.6 Fordismo

Contemporâneo de Taylor, Henry Ford (1863-1947) utilizou suas teorias na indústria. Enquanto Taylor focou seus estudos no trabalho humano, Ford, como empresário, preocupou-se com a economia de tempo e material, com a divisão de trabalho e pesquisou a teoria de Adam Smith.

Antunes (2000, p. 21–46) entende a participação de Ford no trabalho da seguinte forma:

Iniciamos, reiterando que entendemos o fordismo fundamentalmente como a forma pela qual a indústria e o processo de trabalho consolidaram-se ao longo deste século, cujos elementos constitutivos básicos eram dados pela produção em massa, através da linha de montagem e de produtos mais homogêneos; através do controle dos tempos e dos movimentos pelo cronômetro taylorista e da produção em série fordista; pela existência do trabalho parcelar e pela fragmentação das funções; pela separação entre elaboração e execução no processo de trabalho; pela existência de unidades fabris concentradas e verticalizadas e pela constituição/consolidação do operário-massa, do trabalhador coletivo fabril, entre outras dimensões (ANTUNES, 2000, p. 25)

O fordismo possibilitou grandes mudanças no processo de trabalho como: o trabalho em série, o consumo em massa e o aumento real dos salários mediante o incremento da produção (MARQUES, 1997, p. 22-88).

Ao mesmo tempo em que o taylorismo/fordismo parecia beneficiar o trabalhador, ele o destituía de qualquer participação na organização do processo produtivo, limitando-o a uma atividade repetitiva e sem sentido (ANTUNES, 2002, p. 205).

Moreira (2000, p. 1) entende assim o taylorismo:

O trabalhador, seja sob que circunstância se encontre, mesmo que tenha vivido sob o jugo de uma administração despótica, nunca é totalmente extirpado de seu poder criador. Os macetes do ofício, passados de geração para geração de trabalhadores, são uma prova disto. Através deles pode-se prever o que as máquinas não podem antecipar. É o saber advindo do cotidiano, do concreto, do vivido que marca a trajetória histórica da luta dos trabalhadores contra o aniquilamento da natureza humana. É esse também o diferencial que faz com que o trabalho mecanizado, repetitivo possa ser suportado.

2.1.7 A Escola das Relações Humanas

A Teoria das Relações Humanas surgiu no cenário industrial porque se tornou evidente que a administração e o trabalho não se desenvolveriam se não passassem a considerar o homem como um todo e não, apenas, como “peça humana” (MAXIMIANO, 2000, p. 65).

Essa abordagem surgiu com a experiência de Hawthorne, realizada na Companhia Western Electric entre 1930 e 1940. Dois grupos de trabalhadores foram selecionados para experimentar o efeito da iluminação na produtividade. Em um grupo, chamado de controle, mantiveram o ambiente com uma iluminação invariável; no outro, a iluminação foi aumentada. Como os pesquisadores esperavam, o grupo em cujo ambiente a iluminação foi intensificada, houve um aumento de produtividade, porém o mesmo resultado ocorreu com o grupo de controle. Diminuiu-se, então, a iluminação do grupo de teste, e a produção, novamente, aumentou, ocorrendo o mesmo efeito com o grupo de controle onde a iluminação não havia variado (OLIVEIRA, 1999a, p. 50 –57).

Como a pesquisa não apresentou conclusão alguma, contrataram outro

pesquisador, Elton Mayo, de Harvard. Mudaram o grupo e o método de pesquisa para tentar chegar a alguma conclusão. Novamente, nada foi observado no ambiente de trabalho que relacionasse condições físicas e a produtividade. Com isso, passou-se a perceber que o psicológico e o sociológico do trabalhador, como a influência do grupo social no qual ele está inserido, são decisivos na produtividade (OLIVEIRA, 1999a, p. 50 –57).

Oliveira (1999a, p. 54) assim resume as conclusões tiradas desta pesquisa:

O Inquérito de Hawthorne permitiu pela primeira vez um conhecimento mais profundo sobre a organização do trabalho superando o taylorismo, ao mostrar que as relações que ligam a indústria às suas atividades de trabalho envolvem uma complexa relação social. Os estudos feitos em Harvard demonstraram que a eficiência no trabalho está condicionada pelos setores de natureza não apenas econômica, mas também por questões de ordem política, moral, social e de qualidade de vida no trabalho.

O mundo do trabalho percorreu um caminho evolutivo cuja responsabilidade se deve à soma de diversas teorias que se iniciaram com a linha de produção de Ford, seguindo com a aplicação dos conceitos de Taylor, acrescidos com a percepção da necessidade de boas relações humanas no ambiente de trabalho, até chegar ao modelo japonês ou toyotismo que possui como foco principal a participação dos trabalhadores nos processos da organização.

2.1.8 A Escola Neoclássica da Administração

Novamente, o mundo do trabalho se transforma a partir das mudanças administrativas tais como: as relações humanas, a análise das críticas à burocracia, o desenvolvimento tecnológico e os estudos do envolvimento do ambiente nas organizações.

Foram responsáveis por essas transformações: a Teoria Estruturalista - trouxe

a contribuição da sociologia, estudando a organização formal e, também, passou a incorporar a organização informal; a Teoria Neoclássica- trabalhou com a descentralização.

O principal conceito trazido por essas teorias foi a chamada administração por objetivos que aproveitou todas as contribuições das teorias anteriores (CHIAVENATO 1999, p. 48-62).

Outra contribuição importante desse período tem suas raízes na psicologia: a Teoria Comportamental ou Behaviorismo.

A Teoria Comportamental indica uma forte influência da psicologia organizacional sobre a teoria administrativa. Ela trouxe novos conceitos sobre motivação, liderança, dinâmica de grupo, processo decisório, comportamento organizacional entre outros, dando novos rumos à teoria administrativa.

Da Teoria Comportamental surgiu o Desenvolvimento Organizacional (DO), que focaliza a mudança cultural como base para a mudança organizacional (CHIAVENATO 1999, p. 48-62, p.185).

A Teoria de Sistemas demonstra que nenhuma organização tem uma vida independente, ao contrário, ela necessita de outras das quais recebe insumos e os transforma em produtos, colocando-os no mercado. Já a Teoria da Contingência demonstrou que as organizações bem-sucedidas eram aquelas que conseguiam adaptar-se e ajustar-se, continuamente, às novas demandas (CHIAVENATO 1999, p. 48-62).

O Modelo Japonês ou Toyotismo incorporou todas essas teorias, tornando-se referência para o mundo do trabalho.

O Japão, pós-Segunda Guerra Mundial, estava arrasado. Apenas Kyoto tinha escapado da devastação e sua indústria estava em ruínas. Nesse contexto, em 1947, o Comando Supremo das Potências Aliadas resolveu recrutar um

cientista americano, o Sr. W. Edwards Deming¹, para ajudar a preparar o censo japonês de 1951.

O Dr. Deming, aproveitando esse seu período no Japão, passou a freqüentar a União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses, um grupo formado por engenheiros e cientistas responsáveis pela reconstrução do país.

As idéias de Deming sobre administração e estatística serviram como base para a mudança na qualidade dos produtos japoneses cuja reputação era deplorável. Naquela época, ter gravado *MADE IN JAPAN* em algum produto significava que ele era de má qualidade. Mais tarde, Deming denominou esse fato de “patrimônio líquido negativo”.

A importância de Deming, no Japão, foi de tal tamanho que, em 1951, foi instituído o Prêmio Deming. Em 1985, ele foi concedido pela 35ª vez, com a cerimônia de entrega televisionada (WALTON, 1989, p. 9-22).

Nesse ambiente japonês pós-Segunda Guerra Mundial, o engenheiro Taiichi Ohno, na Toyota, desenvolveu o toyotismo com o objetivo de atingir um novo mercado consumidor formado no período pós-guerra que, embora fosse menor, era mais exigente. Pretendia-se fornecer apenas a quantidade que o mercado consumia, e não produzir grandes quantidades, estocá-las e depois vendê-las como era o modelo taylorista/fordista (OHNO, 1997, p. 87-119).

O toyotismo fundamenta-se no trabalho em equipe e multifuncional, ao invés do trabalho individual e único do modelo Taylor/Ford, na automação e no *just-in-time* (OHNO, 1997, p. 91-94). Segundo Ohno, a idéia desse modelo foi inspirada nos supermercados norte-americanos, onde os clientes procuravam o

¹ William Edwards Deming, nascido em 14/10/1900. Formou-se na Universidade de Wyoming. Fez mestrado de física e matemática na Universidade do Colorado e Ph.D. em física em Yale. Trabalhou no Ministério da Agricultura dos Estados Unidos, onde criou técnicas de amostragem. Durante a Segunda Guerra Mundial ensinou métodos de Controle Estatístico de Qualidade (CEQ).

produto desejado no momento da necessidade e quase que imediatamente esse produto era repostado (OHNO, 1997, p. 44-45).

Desta idéia básica, criaram-se o *just-in-time*² e o *kanban*³, sistemas que possibilitam produzir o que o cliente comprou no tempo da compra.

Sobre o *just-in-time*, o Dr. Deming afirma que: “muitos fabricantes americanos estão tentando começar a adotar a produção *just-in-time*, sem saber que este processo demora anos. É o resultado final, antes de mais nada, de coisas feitas corretamente” (WALTON, 1989, p.80).

O toyotismo, ao contrário das empresas verticalizadas do fordismo, adota empresas horizontalizadas, ou seja, empresas terceiras que produzem o que não é especialidade da empresa principal. Isso obriga a matriz a levar seus processos de qualidade às empresas terceirizadas para que forneçam produtos com a mesma qualidade produzida por ela, uma vez que assume a responsabilidade do produto final.

Pelo fato de o não-desperdício ser um dos pilares do modelo Toyota, implantaram o controle de qualidade e a diversificação de tarefas aos trabalhadores. Essa alteração no sistema de produção implicou redução de empregos, uma vez que um só funcionário desempenhava várias funções. Ohno (1997, p. 38-39) destaca que essas mudanças não ocorreram para diminuir a mão-de-obra, mas sim em busca de uma produção eficiente que fizesse frente à concorrência.

Outra importante contribuição do toyotismo ao mundo do trabalho foi a

² No sistema *just-in-time*, a organização recebe as partes necessárias para a fabricação do produto somente quando elas forem requisitadas, reduzindo os estoques.

³ O sistema de *kanban* consiste em sinalizações (por placas) para os diferentes estágios de produção, possibilitando, dessa forma, a fabricação de diferentes produtos em uma mesma linha de produção (OHNO, 1997, p. 44-45).

implantação do “emprego vitalício”, ou seja, os trabalhadores que se mantivessem sempre numa mesma organização adquiririam uma profissionalização que os levaria à eternidade. Dessa forma, aqueles funcionários que estivessem aculturados teriam vantagens em relação aos “novos” (ANTUNES, 2002, p. 195-207).

Esse modelo só foi adotado para uma parcela dos trabalhadores, isto é, para aqueles considerados importantes, pois o processo consistia em trocar a fidelidade do trabalhador à empresa por uma posição de trabalho (ANTUNES, 2002, p. 195-207).

As vantagens do modelo japonês, como o emprego vitalício, só foram implementadas nas instalações industriais no Japão. Em outros países, particularmente, nos Estados Unidos da América, não se encontravam este tipo de “benefício” (LEITE, 2003, p. 45).

No modelo de Taylor, a organização era familiar, e as relações de trabalho mais fortes e importantes eram atribuídas aos funcionários de confiança. Os outros trabalhadores lá estavam apenas para produzir, portanto, participavam muito pouco da empresa.

Atualmente, as empresas e seus administradores são profissionais. Todos os trabalhadores fazem parte do sistema e ocupam posições baseadas em desempenho anterior e capacidade.

Com essa nova visão, as empresas passam a gerir a qualidade utilizando o *Total Quality Management* (TQM) - gestão da qualidade total – cujo sucesso só é obtido com o envolvimento do trabalhador.

O foco da empresa é o cliente, e ela precisa descobrir o que ele realmente quer. Tarefa difícil, uma vez que o consumidor, como ente social, varia suas vontades de acordo com as mudanças sociais. Dessa forma, o melhoramento e desenvolvimento de produtos devem ser contínuos para manter a organização

no mercado.

Antunes (2002, p. 53) vê assim este novo mundo do trabalho:

De fato, trata-se de um processo de organização do trabalho cuja finalidade essencial, real, é a intensificação de exploração da força de trabalho, reduzindo muito ou eliminando tanto o trabalho improdutivo, que não cria valor, quanto suas formas assemelhadas, especialmente nas atividades de manutenção, acompanhamento, e inspeção de qualidade, funções que passaram a ser diretamente incorporadas ao trabalhador produtivo. Reengenharia, lean production, team work, eliminação de postos de trabalho, aumento da produtividade, qualidade total, fazem parte do ideário (e da prática) cotidiana da “fábrica moderna” (ANTUNES, 2002, p.53).

Para participar dessa engrenagem econômica, as empresas precisam se manter no mesmo nível de sua concorrência e, para orientá-las nessa missão, surgiu o *benchmarking*⁴ - estudo do seu principal concorrente ou do líder de mercado – delineando metas que possibilitem a manutenção da competitividade (DAFT, 1999, p.36).

Nesse contexto, a globalização surgiu como resultado do desenvolvimento da comunicação em alta velocidade, facilitando a busca por maiores mercados consumidores. A partir desse aceleração do capitalismo, bens, serviços, habilidades e idéias passaram a movimentar-se livremente, permitindo o crescimento das organizações, uma vez que a produção e comercialização podem ser feitas, mundialmente, num curto espaço de tempo (HITT, 2003, p. 12-18).

O processo de globalização permite que as grandes corporações, chamadas de multinacionais, ou transnacionais, variem suas estratégias de venda e

⁴ *Benchmarking* é um processo de análise das atividades e práticas existentes em uma organização, ou em um departamento de uma organização, e depois identificar um padrão externo pelo qual estas atividades possam ser medidas (LEIBFRIED, 1994, p. 1).

produção, pensando em atender o mercado mundial e não mais o mercado local e, para atingir esta meta, aplicam novas tecnologias em seus parques industriais.

O sucesso financeiro dessas corporações é tão grande que o seu faturamento é superior ao de alguns países. A sua lógica administrativa é baseada na venda global, portanto elas não se preocupam com as políticas públicas dos países onde atuam. Como resultado desse procedimento, as suas instalações industriais são abertas e fechadas dependendo dos mercados (ANTUNES, 2002, p. 195-207).

Para “sobreviver” nesse novo ambiente, os trabalhadores necessitam de um novo perfil e, para isso, têm que mudar radicalmente e com muita rapidez (ANTUNES, 2002, p. 195-207).

Essa exigência do mercado cria o desemprego estrutural e intelectual, de modo que os trabalhadores sem educação formal terão poucas chances de trabalho e, mesmo aqueles com educação formal poderão perder seus empregos, dependendo da modificação da estrutura organizacional da empresas.

Os “novos” trabalhadores devem fazer parte da organização e aprender com ela. Quando o cliente mudar de perfil e exigir um novo produto, os trabalhadores devem estar preparados para produzir e comercializar o que seu cliente quer. Somente assim, as organizações terão chances de sobreviver. Nessa ocasião, com o objetivo de orientar as empresas, surgiu a *learning organization*⁵ - organização que aprende - (DAFT, 1999, p.36-37).

Gorz descreve, assim, esse ambiente:

A obsolescência da qualificação técnica é outro índice do papel

⁵ *Learning organization* é o termo em inglês para a organização que aprende, ou aquela em que todos estão engajados na identificação e solução de problemas (DAFT, 1999, p. 457).

subalterno em que essas profissões estão confinadas. Não só o programador formado há sete anos com as calculadoras eletrônicas da época está hoje ultrapassado mas, de modo geral, depois dos 35 ou 40 anos, tanto especialistas quanto as pessoas encarregadas de tarefas de coordenação têm dificuldades para achar emprego; na melhor hipótese, eles “estacionam” na empresa, isto é, o que recebem e sobretudo o interesse pelo trabalho e a responsabilidade ligada ao trabalho não aumentam mais (GORZ, 2001, p. 186).

Nesta época atual, pós-taylorismo, pós-fordismo e pós-toytotismo, a indústria já não emprega mais a mesma quantidade de mão-de-obra, portanto, o nível de estresse do trabalhador é muito maior porque, mesmo trabalhando menos horas do que costumava trabalhar, no início do século passado, o trabalho exige muito mais.

Pelo fato de o modelo capitalista passar por muitas mudanças, alguns estudiosos até duvidam de que ele sobreviva. “Mas, muito certamente, também não está em vias de desaparecimento, quando se olha o mundo em sua dimensão global (ANTUNES, 2002, p.195)”.

O trabalho também se modifica dentro deste contexto de diminuição do emprego formal. Hoje, há o trabalho parcial, o terceirizado, e o trabalho feminino em maior escala do que na época de Taylor.

O jovem e o idoso encontram dificuldades para encontrar um emprego e, o trabalho assalariado estável é cada vez mais raro, mas, mesmo assim, existe um proletariado muito maior que no início do século passado, se considerarmos proletário todo aquele que vende o seu trabalho em troca de salário (ANTUNES, 2002, p. 195-207).

A partir de 1996, segundo pesquisa do DIEESE (2001) sobre *A situação do trabalho no Brasil*, o índice do desemprego aumentou e esse fato se acentuou em 98 e 99 (LEITE, 2003, p. 106), porém apresentou crescimento do emprego da mulher (LEITE, 2003, p. 108).

Dados de 2004 mostram que a taxa de desemprego continua elevada (ver Tabela 1 abaixo) e que a participação da mulher no mercado de trabalho continua aumentando (ver Tabela 2, na seqüência).

Tabela 1: Taxa de desemprego

Taxa de desemprego total, por sexo			
Regiões Metropolitanas e Distrito Federal - 1998/2004			
SÃO PAULO			
ANO	TOTAL	HOMENS	MULHERES
1998	18,2	16,1	21,1
1999	19,3	17,3	21,7
2000	17,6	15,0	20,9
2001	17,6	14,9	20,8
2002	19,0	16,4	22,2
2003	19,9	17,2	23,1
DEZ 2004	17,1	14,8	19,6

Fonte: Convênio DIEESE/SEADE, MTE/FAT e convênios regionais. PED - Pesquisa de Emprego e Desemprego. Elaboração: DIEESE

Tabela 2: Taxa de participação

Taxa de participação, por sexo			
Regiões Metropolitanas e Distrito Federal - 1998/2004			
SÃO PAULO			
ANO	TOTAL	HOMENS	MULHERES
1998	61,6	73,3	50,8
1999	62,2	73,4	52,0
2000	62,5	73,4	52,7
2001	62,9	72,9	53,8
2002	63,5	73,4	54,4
2003	63,6	73,0	55,1
DEZ 2004	64,1	73,1	56,1

Fonte: Convênio DIEESE/SEADE, MTE/FAT e convênios regionais. PED - Pesquisa de Emprego e Desemprego. Elaboração: DIEESE

[...]então, [...]tem razão André Gorz quando vaticinou o fim do proletariado. Porque, nessa linha de argumentação, poder-se-ia dizer que o que está diminuindo tende a desaparecer. Mas, acontece que há uma segunda tendência, decisiva (que o próprio Gorz percebeu, até porque é um cientista social inteligente, embora não tenha conseguido tratar analiticamente do problema). Essa segunda tendência, muito importante, porque contradiz a primeira, é aquela marcada pelo enorme aumento do assalariamento e do proletariado precarizado em escala mundial. Nas últimas décadas, paralelamente a redução dos empregos estáveis, aumentou em escala explosiva o número de trabalhadores, homens e mulheres, em regime de tempo parcial, em trabalhos assalariados temporários. Essa é uma forte manifestação desse novo segmento que compõe a classe trabalhadora hoje, ou a expressão desse novo proletariado (ANTUNES, 2002, p. 201-202).

Sabe-se que desde o início do trabalho, como ele é conhecido hoje, já havia a terceirização na qual homens e mulheres compartilhavam o mesmo ambiente

de trabalho, enfim, a situação não era muito diferente da atual (ANTUNES, 2002, p.195-207).

Ainda houve uma época na qual a economia propiciou prosperidade aos capitalistas e, por sua vez, ao proletariado. Taylor (1994, p.102) em seu livro ensina:

O baixo custo da produção, que resulta do grande aumento de rendimento, habilitará as companhias que adotaram a administração científica e, particularmente, aquelas que a instituíram, em primeiro lugar, a competir melhor do que antes e, com isto, ampliarão seus mercados, seus homens terão constantemente trabalho, mesmo em tempos difíceis, e ganharão maiores salários, qualquer que seja a época (TAYLOR, 1991, p. 102).

Mas, novamente, a economia mudou de rumos e mesmo aqueles mais afortunados, que conseguem um trabalho assalariado estável, não obtêm rendimentos como os que detêm o capital. Observa-se que a concentração do capital tira postos de trabalho do mercado.

Desde a época feudal, a classe trabalhadora produzia para os senhores, mas não desfrutava, plenamente, do fruto do seu trabalho.

Atualmente, com a concentração do capital, observa-se que a classe trabalhadora, ou como se refere Antunes (2002) “a classe-que-vive-do-trabalho”, sobrevive, guardadas devidas proporções em relação ao progresso, se comparada com a classe capitalista (ANTUNES, 2002, p.195-207).

Gorz também aponta esse fenômeno quando apresenta empresas de serviços que passaram a realizar os trabalhos domésticos. Serviços estes que, no final do século XIX e início do século XX, empregavam 14% dos britânicos. Portanto, há um sistema social que não consegue gerenciar, utilizar ou repartir o tempo liberado pela produção seriada (GORZ, 2003, p. 19).

O sonho de produção em escala de Taylor (1994, p.102) trouxe inegáveis benefícios à humanidade, fazendo chegar à massa os produtos da indústria. Esta produção, ao atender o mercado para a qual se destina, encerra o ciclo, portanto é necessário haver mais consumidores para que a produção continue. Mas como gerar trabalho se não há consumidores? Parece que a solução para esta pergunta está na procura de novos modelos que permitam a manutenção do trabalho (TAYLOR, 1994, p.102).

Antunes (2002, p. 195-207) não vê possibilidade de o trabalho acabar. Ele passa por modificações que buscam uma diminuição de custos para as organizações porque o mercado consumidor mudou.

A classe trabalhadora, os “trabalhadores do mundo na virada do século”, é mais explorada, mais fragmentada, mais heterogênea, mais complexificados, também no que se refere a sua atividade produtiva: é um operário ou uma operária trabalhando em média com quatro, com cinco, ou mais máquinas. São desprovidos de direito, o seu trabalho é desprovido de sentido, em conformidade com o caráter destrutivo do capital, pelo qual relações metabólicas sob controle do capital não só degradam a natureza, levando o mundo à beira da catástrofe ambiental, como também precarizam a força humana que trabalha, desempregando ou subempregando-a, além de intensificar os níveis de exploração (ANTUNES, 2002, p. 205).

Richard Hall entende que esta é uma era na qual a provisão de serviços apareceu para dominar em relação à produção de produtos. Para ele, o importante não é questionar se esta é ou não uma era pós-industrial, mas compreender que o trabalho continua a adquirir novas formas que se somam àquelas já existentes (HALL, 1986, p. 29).

Uma das formas sugeridas para solução do problema do emprego, que, logicamente, reflete sobre o trabalho, é a redução da jornada de trabalho (GORZ, 2003, p. 177).

Esta redução seria possível à medida que a indústria se torna mais

automatizada e gera excedentes de produção. Quando o processo de produção exige cada vez menos trabalho e distribui menos salários, não se pode manter apenas uma parte da sociedade empregada (GORZ, 2003, p. 199 - 200).

Para Gorz, a sociedade enxerga o trabalho de forma equivocada. Dever-se-ia trabalhar de outras formas e com outras coisas e assim seria possível uma vida melhor (GORZ, 2003, p. 211 - 218).

Na realidade, a ética do trabalho caducou. Não é mais verdade que para produzir mais seja preciso trabalhar mais, nem que produzir mais signifique viver melhor. O elo entre mais e melhor foi rompido: para muitos dos produtos ou serviços, nossas necessidades estão completamente satisfeitas e muitas de nossas necessidades insatisfeitas não serão cumpridas produzindo mais, mas produzindo de outro modo, outra coisa, ou até mesmo produzindo menos. Isto vale, em particular, para as nossas necessidades de ar, de água, de espaço, de silêncio, de beleza, de tempo, de contatos humanos. Também não é mais verdade que quanto mais cada um trabalhe, melhor vivam todos. A atual crise impulsionou uma mutação técnica de uma amplitude e velocidade sem precedentes: a “revolução micro-eletrônica”. Ela tem por efeito e por finalidade economias de trabalho cada vez maiores, tanto na indústria quanto nas administrações quanto nos serviços. Produções crescentes são garantidas com quantidades decrescentes de trabalho. Disso resulta que o processo social de produção não exige mais que todos trabalhem em tempo integral. A ética do trabalho torna-se impraticável e a sociedade de trabalho está em crise (GORZ, 2003, p. 212).

Além da redução da jornada de trabalho, Gorz (2003, p. 143) também defende outras formas de trabalho que deveriam ser realizadas por voluntários. Assim, ele escreve:

Em virtude da dádiva de si que elas exigem, as atividades de auxílio e assistência só podem ser bem cumpridas por pessoas que escolheram tais atividades; são melhor cumpridas por voluntários. Em uma sociedade onde o tempo e as competências deixam de ser

coisas raras, tais atividades podem ser desenvolvidas de um modo muito diverso de sua concepção atual, ainda fundada na idéia de que o trabalho com finalidades econômicas deve ocupar o núcleo essencial da vida de cada um e que, por conseguinte, as atividades ditas “conviviais”, como o auxílio e a assistência em domicílio (às pessoas com deficiência, idosas ou doentes, às mães de filhos pequenos) são um “setor” à parte, suscetível de fornecer aos jovens desempregados empregos de tempo parcial e de salário reduzido enquanto esperam por coisa melhor (GORZ, 2003, p. 143).

A sociedade precisa não só discutir estes fatos e o novo contexto, mas também lutar para conseguir o pleno emprego, uma vez que o emprego e o trabalho são necessários e valorizados socialmente.

2.2 Terceiro Setor

2.2.1 O porquê do nome Terceiro Setor

Deu-se o nome de Terceiro Setor às organizações não governamentais, institutos, fundações, entidades de classe, associações profissionais, igrejas, enfim, aos mais variados grupos que, de forma voluntária ou sem fins lucrativos, atuam nas comunidades em geral, atendendo nas mais diversas áreas sociais como educação e saúde.

Ele foi criado para dar assistência à população que o Estado, pelos mais variados motivos, não contempla conforme os mesmos padrões que o faz em outros grupos sociais (JUNIOR, 1997, p. 1-14).

Essa iniciativa da sociedade contemporânea se fez necessária para enfrentar as mudanças ocorridas, no passado recente, principalmente no âmbito do trabalho, com a perda da referência utópica de um capitalismo que atendesse as demandas básicas de todas as populações do planeta. Seu principal objetivo é buscar a equidade, a erradicação da pobreza e a redução das desigualdades entre os cidadãos do mundo (CARVALHO, 1998, p. 83).

Essa postura de ação contra as desigualdades sociais tem origem em um sentimento de identidade e concordância social que criam algo superior, chamado “bem comum”, que é o núcleo articulador, a razão de impulso para participação dos indivíduos em organizações (GOHN, 2001, p.16).

Gohn (2003, p.18) apresenta esse novo associativismo fundamentado em objetivos humanitários como mais propositivo (com mais proposições), operativo e menos reivindicativo. Ela afirma que o conceito que dá fundamento às ações desse novo associativismo é o de Participação Cidadã.

Têm lugar nessas estruturas organizações não-governamentais como SESI, Pastoral da Criança e CUT, herdeiras de diferentes tradições

ideopolíticas e culturais. Essa nova sociedade civil, num esforço acadêmico de longas dimensões, tem sido apresentada mediante o macroconceito terceiro setor em que o substantivo é a afirmação do que ela não é: nem público, nem privado como afirma Fernandes, ou não-governamental, como prefere Scheren-Waren (SILVA, FEITOSA, 2002, p.8).

Várias são as justificativas para o porquê do nome Terceiro Setor.

Segundo Júnior (1997, p. 1-14), decidiu-se nomear esse conjunto de organização assistencial de Terceiro Setor por ele não pertencer ao setor estatal, chamado “Primeiro Setor”, e nem ao “Segundo Setor” ou setor privado.

Fernandes (2000, p. 25-27) se refere ao Terceiro Setor como um conceito, uma expressão de linguagem, que teve sua origem nos Estados Unidos da América, a partir da tradução literal dada ao conjunto de instituições de caridade ou sem fins lucrativos.

Já da Europa, viria o termo “Organizações Não Governamentais” (ONG), nome originado na Organização das Nações Unidas (ONU) para as organizações que, embora não representassem governos, eram bastante significativas na sociedade mundial.

Já na América Latina, ainda para Fernandes (2000), o termo “sociedade civil” seria o mais indicado para a sociedade cidadã como um todo e suas organizações. Dessa forma, para ele, o conceito de Terceiro Setor seria tudo o que se diferencia da lógica de mercado e do Estado, mas promove o interesse coletivo.

Há um conjunto particular de organizações que poderia ser considerado como integrante do Terceiro Setor - inclusive muitos até o incluem por entender que ele assiste uma parcela da população não atendida pelo Estado.

Dentre essas organizações particulares, encontram-se os sindicatos que estão ligados tanto ao setor privado, devido à íntima relação que mantêm com as

indústrias, como ao Terceiro Setor pelas atividades assistenciais que realizam. Essa duplicidade de ação sindical confunde o conceito de Terceiro Setor por estarem os sindicatos intimamente ligados à Indústria, ou seja, ao Segundo Setor.

Os sindicatos são apenas um exemplo do complexo caminho que percorre a definição de Terceiro Setor. Com isso, autores incluem determinado grupo organizacional, como os sindicatos, como pertencentes ao Terceiro Setor e outros o excluem (JUNIOR, 1997, p. 2).

Gohn (1998, p. 10-11), por sua vez, entende que as ONG's, ou as organizações do Terceiro Setor, representam uma nova forma de mobilização da sociedade. Atribuiu o incentivo à expansão e à criação dessas organizações ao próprio Estado que logo percebeu a sua utilidade nas atividades que seriam de sua responsabilidade, mas que, naquele momento, estava incapacitado para realizá-las.

Fariam parte do Terceiro Setor segundo Gohn: "... organizações, associações comunitárias e filantrópicas ou caritativas, alguns tipos específicos de movimentos sociais, fundações, cooperativas, e até algumas empresas autodenominadas como cidadãs" (GOHN, 2000, p. 8-9).

Ela afirma: "essas organizações sempre foram heterogêneas em termos de temática e demandas. O que unifica o universo de suas demandas são as carências socioeconômicas" (GOHN, 2003, p. 23).

Outra visão sobre o Terceiro Setor é a de Neto e Froes. Para eles, o Terceiro Setor teve sua origem ligada ao processo de globalização, que, por sua vez, deu origem a organizações transnacionais e plurinacionais.

Essas organizações, que movimentam grandes somas de dinheiro, transformaram a lógica e a racionalidade, levando a ideologia do bem-estar social e a filosofia do pleno emprego a darem lugar a uma nova visão de

espaço e território, sob a lógica da produção global.

Esta lógica criou um modelo perverso de sociedade sem emprego e com exclusão social. Como não poderiam mudar a lógica do mercado, as organizações ao perceber o risco social, passaram a implementar uma nova racionalidade, a solidariedade social. A organização, ou seja, a empresa, passou a ser o foco irradiador da solidariedade e não mais a sociedade.

Nessa nova ordem, predomina a solidariedade individual, o voluntariado. A grande “bondade” passou a ser a ação social das empresas, realizada pelo trabalho voluntário de seus trabalhadores, utilizando as ONG’s e demais entidades de assistência social como meio. Essa seria, na visão de Neto e Froes, a responsabilidade social das empresas (NETO, FROES, 2001, p. 1-7).

Já Salamon (2000, p.91-101) define o Terceiro Setor constituído por três fases: idéia, realidade e ideologia.

Idéia seria o ponto de atração para esse setor porque realiza serviços e responde por necessidades sociais cujos valores são importantes aos seres humanos.

Realidade porque existe uma rede de organizações que encarna estes valores que são caros, em menor ou maior grau, à sociedade.

Ideologia porque, por acaso ou de propósito, o Terceiro Setor passou a ser utilizado como uma oportuna cortina de fumaça para uma série de preocupações políticas e ideológicas (SALAMON, 2000, p. 91-101).

Fischer e Falconer (apud CARVALHO, 1998, p. 83) resumem, assim, a necessidade de um conceito para Terceiro Setor:

Ao contrário do que pode parecer à primeira vista, essa questão sobre a falta de precisão conceitual do nome que define o conjunto

dessas organizações não é uma polêmica vazia e de interesse exclusivamente acadêmico. Observando o comportamento das próprias entidades verifica-se a não existência de identificação com o termo e de manifestação clara e unânime de pertencer ao Terceiro Setor. Algumas organizações, principalmente aquelas com fortes raízes ideológicas de cunho político ou religioso, preferem ressaltar sua identidade própria, como se temessem que a agregação com outras provocasse uma espécie de diluição dos valores e preceitos norteadores de sua atuação. Outras, como as entidades representativas, parecem hesitar entre dois tipos de identificação: aquele que justifica sua origem, isto é, o segmento ou o grupo social que representa; e aquele que lhe oferece a garantia de pertencer a um setor mais diversificado, porém mais amplo e visível (CARVALHO, 1998, p. 83).

As dúvidas quanto à definição de Terceiro Setor giram em torno de quais organizações pertencem ou deveriam pertencer a este setor.

Este fato aliado à informalidade dessas organizações - muitas delas sequer têm registro no cartório de registros – impedem, ou dificultam, um levantamento detalhado da quantidade de organizações que trabalham e poderiam ser definidas como integrantes do Terceiro Setor dentro da sociedade.

Isto resulta em dificuldades para o estudo das organizações pertencentes a ele, mas não impedem o reconhecimento da sua existência e do seu desempenho como organizações competentes administrativamente (JORDAN, MEREGE, 1997, p. 1-5).

Por tudo isto, o terceiro setor é um tipo “Frankenstein”: grande, heterogêneo, construído de pedaços, desajeitado, com múltiplas facetas. É contraditório, pois inclui tanto entidades progressistas como conservadoras. Abrange programas e projetos sociais que objetivam tanto a emancipação dos setores populares e a construção de uma sociedade mais justa, igualitária, com justiça social, como programas meramente assistenciais, compensatório, estruturados

segundo ações estratégico-rationais, pautadas pela lógica do mercado. Um ponto em comum: todos falam em nome da cidadania (GOHN, 2000, p. 60).

Essa dificuldade de definição e identificação das organizações do Terceiro Setor também não impede que se apresentem números sobre a evolução da atuação dessas organizações (JUNIOR, 1997, p. 7).

Thompson (2000, p. 43), referindo-se à definição de Terceiro Setor, concorda que existem dificuldades para elaborá-la e entende que seria melhor pensar o que foi, o que é, e o que será o Terceiro Setor do que tentar defini-lo.

“Embora tenhamos dificuldades em dizer o que é Terceiro Setor... (JUNIOR, 1997, p. 2)” [...] a dificuldade de definição não consegue, absolutamente, esconder o fato da existência dessas organizações dentro da Sociedade Brasileira e mundial. A cada dia, elas estão aumentando em número e em escala de atuação devido à negligência do Estado em diversas áreas (JORDAN, MEREGE, 1997, p. 1-5).

Além disso, existem trabalhos que constataam a possibilidade tanto de emprego como de evolução de carreira nestas organizações do Terceiro Setor (JORDAN, MEREGE, 1997, p. 1-5).

2.2.2 O crescimento do Terceiro Setor

O crescimento do Terceiro Setor pode ser atribuído:

- ✓ A crise do Estado de Bem-Estar Social;
- ✓ A queda do Leste Europeu;
- ✓ A terceira revolução industrial (JUNIOR, 1997. p. 8-11).

Após a II Guerra Mundial, surgiu o Estado de Bem-Estar Social, ou *Welfare State*, para garantir condições de vida digna a todos os cidadãos,

principalmente na Europa.

O Estado de Bem-Estar Social cumpria bem o seu papel até que os países que adotavam essa política passaram a ter dificuldades para financiar seus benefícios sociais. Essa crise ocorreu devido ao grande número de desempregados que surgiram como consequência do desenvolvimento tecnológico que, ao aumentar a produtividade, de forma inimaginável, implicou a redução do nível de emprego.

Com a diminuição desses benefícios dados à população pelo Estado do Bem-Estar Social, criou-se uma lacuna que foi preenchida pelo Terceiro Setor (JUNIOR, 1997. p. 8-11).

A queda do Leste Europeu trouxe uma dupla frustração aos movimentos políticos e não-políticos que lutavam por mudanças sociais: estes movimentos tinham no comunismo um contra-ponto ao modelo capitalista, que não conseguia atender às populações em todas as suas demandas; o comunismo deixou de ser um modelo para estes movimentos sociais, que “descobriram” outro modelo, ou seja, deram origem ao que se chama, hoje, de organizações do Terceiro Setor (JUNIOR, 1997. p. 8-11).

Silva e Feitosa (2002, p. 7) entendem que a democratização dos Estados mudou a sociedade e seus movimentos sociais. O caráter reivindicatório dos movimentos sociais irá se transformar para, na década de 90, se tornar propositivo. Assim, consolida-se uma militância de ação com projetos e serviços geridos pela própria sociedade tendo o Estado como parceiro.

Assim, consolidou-se uma militância de ação com projetos e serviços geridos pela própria sociedade tendo o Estado como parceiro.

Outra consequência trazida pela queda do Leste Europeu foi a escassez de recursos, principalmente para os países da África e da América Latina que passaram a receber ajuda da Europa Ocidental, não comunista. Isso acontecia

devido às diferenças políticas entre os blocos comunistas e não-comunistas dentro da Europa.

Após a queda do comunismo, a Europa Ocidental se viu obrigada a investir os recursos, antes destinados a outros pontos do planeta, na Europa Oriental para diminuir as desigualdades que decorreram devido ao desnível social deixado pelo comunismo, numa tentativa de tentar diminuir ou evitar crises sociais (JUNIOR, 1997. p. 8-11).

A terceira revolução industrial está intimamente ligada ao crescimento do Terceiro Setor porque a evolução tecnológica, ocorrida na indústria, nas últimas décadas, acabou por gerar um desemprego muito grande, levando populações inteiras a perder sua forma de sustento.

Esse fato obrigou o Estado a aumentar o atendimento a essa população. Ocorre que o Governo é “sustentado” por ela, uma vez que é “via impostos” que ele mantém os programas sociais.

O crescimento do desemprego, por sua vez, diminui a geração de impostos e aumenta as despesas correntes e a necessidade de investimento, porque uma maior parcela da população passa a depender do Estado para atender suas necessidades básicas.

Este círculo vicioso também foi o responsável pela queda de desempenho do Estado de Bem-Estar Social porque acarretou problemas financeiros aos Estados para manter os benefícios sociais às suas populações. Juntamente com isso, houve um outro fato agravante: o envelhecimento da população, ou seja, a obrigação dos Estados em manter os rendimentos dos aposentados cujo quadro é crescente, paralelamente ao quadro decrescente de trabalhadores (JUNIOR, 1997. p. 8-11).

Essa nova crise social causada pela falta de emprego gerou problemas diferentes para os países ricos e para os países pobres.

A população dos países ricos sentiu a perda da renda refletida na qualidade dos serviços básicos - não pagos pelo Estado - como educação e saúde, que não puderam mais manter no mesmo nível anterior à crise.

Já nos países pobres, como o Brasil, os serviços básicos são fornecidos, em sua maioria, pelo Estado, que não dispõe de recursos para atender toda a população. Logo, uma parcela importante dela já mantinha os serviços relativos à educação e saúde com recursos próprios. Com a perda ou diminuição da renda, essa população deixa de pagar por estes serviços e passa a buscá-los nas organizações estatais.

Em ambos os casos, os Estados não conseguiram atender as necessidades básicas de sua população, provocando o crescimento das organizações não-governamentais como fornecedoras dos serviços demandados por ela. (JUNIOR, 1997. p. 8-11).

Com o crescimento das classes excluídas, a demanda dos serviços oferecidos pelas organizações do Terceiro Setor, logicamente, aumentou, forçando uma modificação no seu sistema administrativo. Houve a necessidade de uma maior profissionalização e de orientação política, uma vez que muitos desses grupos ainda estavam ligados a utopias de cunho comunista. (GOHN, 1998, p. 9-17).

Gohn (1998, p.13) escreve assim sobre a politização do Terceiro Setor:

Consideramos que a participação dos movimentos sociais nos espaços interinstitucionais é fundamental porque, na correlação de forças políticas existentes, em termos dos grupos de interesses, eles expressam aspirações de maiorias organizadas que, salvo raras exceções na história, lutam pela democratização do acesso aos bens e serviços públicos, e não pela apropriação privada de privilégios, lucros. Estamos trabalhando com a concepção de movimento social recentemente defendida por Castells “como ações coletivas propositivas, as quais resultam, na vitória ou no fracasso, em transformações nos valores e instituições da sociedade (GOHN, 1998, p. 13).

No caso brasileiro, a desigualdade social, fruto da má distribuição de renda, em conjunto com desemprego levam as organizações do Terceiro Setor a se unirem com o governo para implementar projetos urgentes e necessários à população, impulsionando o seu crescimento (MEREGE, ALVES, 1996. p. 2-4).

A descentralização e a normatização tornaram-se práticas constantes nas organizações do Terceiro Setor devido ao alto grau de profissionalismo que atingiram.

A descentralização foi essencial a essas organizações para fazer frente à diversidade de suas atividades e à divisão de responsabilidades entre seus membros.

A normatização serviu para padronizar e avaliar o comportamento operacional dos trabalhadores das organizações do Terceiro Setor, bem como integrar as diferentes atividades nelas existentes (TENÓRIO, 2001, p. 70-71, 75).

Salamon (2000, p. 93-94), ao relatar a realidade das organizações do Terceiro Setor, aponta o seu elevado nível administrativo ao informar seu método de autogerenciamento e o alto grau de autonomia interna. Cita, também, que estas organizações estão presentes em vários países, possuindo uma média de 12 milhões de empregados remunerados.

É fato que as organizações do Terceiro Setor existem e influenciam o mundo do trabalho. Dentro de suas várias técnicas administrativas, destaca-se que parte delas tem suas atividades determinadas em assembleias. Isto ocorre porque algumas dessas organizações sociais saíram da clandestinidade e, desde a sua origem, preocuparam-se em dar maior participação aos sócios, colaboradores e trabalhadores, tornando o processo decisório mais participativo (TENÓRIO, 2001, p. 18).

As organizações do Terceiro Setor geram, em média, 3,5% do PIB (Produto Interno Bruto) em países como Hungria, Itália, Japão, Reino Unido, França,

Alemanha e Estados Unidos da América, portanto este fato demonstra a sua dimensão e força na economia mundial.

Projetando-se a mesma porcentagem do PIB gerada nesses países pelo Terceiro Setor para o Brasil, somente como exemplo, tem-se para o PIB brasileiro, um valor estimado ao redor de US\$ 600 bilhões; o Terceiro Setor movimenta algo em torno de US\$ 20 bilhões por ano (JUNIOR, 1997. p. 5).

Com essa quantidade de recursos é de se esperar que as organizações do Terceiro Setor participem em várias áreas da sociedade, como saúde e educação, negócios, cultura e artes. É importante ressaltar que a maioria dos recursos, cerca de 22%, são aplicados em saúde, educação e serviço social (JUNIOR, 1997. p. 5).

Na pesquisa promovida pela *Johns Hopkins University* (1994), percebem-se dados interessantes de quem financia o Terceiro Setor. Por exemplo, no Japão, 60% dos financiamentos são provenientes das famílias, e somente 1% do setor privado.

Na média dos países pesquisados – a saber, Hungria, Itália, Japão, Reino Unido, Alemanha e Estados Unidos da América - 47% do financiamento destas organizações são provenientes das famílias. Interessante identificar que, na França, a situação é diferente, porque o maior financiador das organizações do Terceiro Setor é o Estado (JUNIOR, 1997. p. 5).

Essa mesma pesquisa apontou um outro dado curioso: a grande quantidade de trabalhadores absorvidos pelo Terceiro Setor - uma média de 5,8%. Nos Estados Unidos da América, este número chega a 9,9% dos trabalhadores (JUNIOR, 1997. p. 8)

Em 2002, no Brasil, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), em parceria com a Associação Brasileira de Organizações-não Governamentais (ABONG) e com o

Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GFE) fizeram uma pesquisa que tinha como objetivo verificar quais eram as Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil.

Tendo como norte a construção de estatísticas comparáveis internacionalmente, a pesquisa apresentou uma proposta para se classificar as organizações como Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos. Resolveu-se que seriam consideradas apenas aquelas que atendem, simultaneamente, aos critérios de privadas, sem fins lucrativos, institucionalizadas, auto-administradas e voluntárias. Considerando esses critérios a Pesquisa apresentou um total de 275.895 organizações, principalmente trabalhando na área da saúde e educação (IBGE, 2005).

Essa mesma Pesquisa cita nas conclusões que essa quantidade de aproximadamente 276 mil organizações seriam 5% do total se os critérios de classificação fossem outros.

No site da Associação Brasileira de Organizações-não governamentais (ABONG), na “janela” Perguntas mais freqüentes, para a pergunta: Quanto movimentam em recursos e quanto empregam as ONGs e o "terceiro setor"? Encontra-se publicado que 1,5% do PIB é o montante das despesas operacionais das organizações deste setor segundo Landim e Beres publicaram no estudo: “As organizações sem fins lucrativos no Brasil: ocupações, despesas e recursos”; realizado em 1999, pelo Instituto de Estudos da Religião, Rio de Janeiro (ABONG, 2005).

As organizações que movimentam esta quantidade de recursos, muitas vezes, estão presentes em mais de um país. Como as organizações do Terceiro Setor utilizam, em sua maior parte, mão-de-obra de trabalhadores não-remunerados, a administração destas organizações precisa lançar mão de modernas técnicas de gestão para manter a satisfação dos trabalhadores.

A transformação do voluntário bem-intencionado em profissional treinado,

integrante de uma equipe, fez com que as organizações tivessem que aprimorar e desenvolver o impulso solidário do voluntário para convertê-lo em compromisso. Para isso, os voluntários precisam obter mais satisfação em suas realizações, justamente porque não recebem remuneração (CAMARGO, SUZUKI, UEDA, SAKIMA, GHOBIL, 2002, p. 121).

Drucker (2001, p. 131) também aponta a diferença de gestão entre os trabalhadores de organizações do Terceiro Setor e as do Segundo Setor. Menciona que até mesmo os trabalhadores remunerados destas organizações necessitam da satisfação de servir. Cita, como exemplo, um grupo de enfermeiras, em um determinado hospital voluntário, que apresentava um *turnover*⁶ muito grande apesar dos esforços da administração para tornar o ambiente de trabalho melhor.

Após pesquisa realizada nessa organização, percebeu-se que as enfermeiras ao responderem a pergunta: “Como você define seu desempenho?” Todas responderam: “Minha contribuição deve ser cuidar dos pacientes”. Mas, nos comentários, várias disseram: “Vocês me enchem de tarefas corriqueiras e papelada que nada têm a ver com cuidar dos pacientes”.

Com essa observação, identificou-se que havia um descontentamento e que faltava algum sentido ao trabalho desempenhado pelas enfermeiras.

Para solucionar este problema, contrataram-se escriturários para os serviços burocráticos e deixaram as enfermeiras centradas nos serviços de atendimento aos pacientes. Neste relato, percebe-se a importância do valor da satisfação do trabalho voluntário (DRUKER, 2001, p. 83).

Logicamente, as organizações do Terceiro Setor podem utilizar-se das experiências pelas quais passaram o Primeiro e Segundo Setores cujos resultados foram positivos.

⁶ *Turnover* – rotatividade de funcionários.

No Brasil, de acordo com a Pesquisa realizada pelo IBGE, em 2002, existem 1.541.290 trabalhadores assalariados nas organizações do Terceiro do Setor, com salário médio mensal de R\$ 871,00 (IBGE, 2005).

À primeira vista, este número pode parecer significativo, mas não o é, pois isto representa apenas 23% das organizações pesquisadas, portanto 77% delas não possuem trabalhadores remunerados.

É importante lembrar que a realização desta pesquisa somente foi possível após a elaboração de critérios para definição de organizações sem fins lucrativos.

Seguindo esses critérios, encontraram-se 275.895 organizações sem fins lucrativos no Brasil. Apesar de ser um número, aparentemente, grande, não incluiu, por exemplo, os sindicatos em sua contagem.

Isto significa que o número de trabalhadores do Terceiro Setor é muito maior que o apresentado.

Primeiramente, porque a Pesquisa do IBGE aponta somente os trabalhadores assalariados e, em um segundo momento, ela, apesar de abrangente, limitou o estudo apenas a parte das organizações do Terceiro Setor ao definir critérios restritivos.

Aqui fica a pergunta: qual seria o total de trabalhadores desse setor?

2.2.3 Responsabilidade social e o Terceiro Setor

A responsabilidade social empresarial pode ser definida como a responsabilidade legal; como o comportamento ético ou ainda como a associação a uma causa, com conseqüente contribuição voluntária das

organizações junto à sociedade em que estão inseridas (BORGER, 2001, p. 15).

Para a economia, a responsabilidade social está associada aos princípios da propriedade privada e da iniciativa. Ou seja, neste ambiente de liberdade de decisões de investimento, criado pela iniciativa e apoiado pela propriedade privada, o indivíduo é livre para exercer a atividade econômica. O único controle seria o exercido pelas leis de mercado, sem a interferência do Estado.

Neste mundo ideal, os agentes econômicos – produtores e consumidores – tomariam decisões racionais e as forças de mercado acabariam por produzir o bem-estar social. A responsabilidade social das organizações seria o resultado do bem-estar da sociedade onde estão inseridas (BORGER, 2001, p. 15).

Para Carroll (apud BORGER 2001, p. 40-41), a pirâmide da responsabilidade social contemplaria:

- ✓ responsabilidade econômica;
- ✓ responsabilidade legal;
- ✓ responsabilidade ética;
- ✓ filantropia empresarial.

A responsabilidade econômica é aquela que o agente econômico tem para produzir bens e serviços que a sociedade deseja, objetivando vendê-los com lucro. A sociedade espera que as organizações gerem lucro, como forma de incentivo e recompensa por sua eficiência e eficácia.

Responsabilidade legal é a resposta das organizações produtivas à expectativa da sociedade a fim de que os produtos por elas fabricados respeitem a lei e o ordenamento jurídico vigente. Dessa forma, a sociedade estaria segura para consumi-los, uma vez que o ordenamento jurídico baliza os padrões dos produtos e serviços.

Responsabilidade ética implica que as organizações também estejam

preocupadas em respeitar os direitos de todos os envolvidos no processo de produção, ou seja, trabalhadores, consumidores, fornecedores e sociedade em geral, honrando os direitos dos outros, cumprindo seus deveres e procurando não prejudicar ninguém.

Filantropia empresarial são as ações discricionárias tomadas pelos acionistas ou gestores das organizações empresariais em resposta às expectativas sociais. Citam-se, como exemplo, os programas de apoio aos trabalhadores dependentes químicos (BORGES, 2001, p. 40-41).

A realidade empresarial contemporânea parece não se ajustar ao modelo ideal, no qual somente os agentes econômicos e as leis de mercado seriam capazes de autogerir-se e proporcionar o bem-estar social a toda população, baseando-se apenas nos princípios éticos de seus agentes os quais regem a responsabilidade social nesse ambiente ideal.

As atuais organizações “globalizadas”, via de regra, possuem instalações industriais em diferentes localidades ou até em diferentes países. Graças aos avanços tecnológicos, tornaram-se mais ágeis, portanto mais produtivas e, conseqüentemente, utilizando mais recursos naturais e menos mão-de-obra.

Essas mudanças também atingiram os hábitos dos consumidores que passaram a dar valor à participação social das organizações, como por exemplo, no processo de preservação da saúde de seus trabalhadores e preocupando-se mais com os aspectos ecológicos.

Esse despertar dos consumidores para avaliar a atuação das empresas na sociedade, gradativamente, levá-las-á a entender melhor o seu papel na sociedade onde estão inseridas, para que possam conquistar e sobreviver nesse novo ambiente (BORGES, 2001, p. 15-18).

Como resultado da globalização, as empresas deixaram de ser domésticas; não produzem mais em pequenas escalas; não estão envolvidas somente com

a sociedade que as rodeia, e a complexidade do chamado “mercado” econômico obrigou-as a manter outras posturas e técnicas de gestão.

Neste contexto, apareceu o *Corporate Responsiveness* (Responsabilidade Social Corporativa, tradução nossa), que mostrou às organizações do Segundo Setor o seu dever de responder as demandas sociais como forma de sobrevivência. Essa iniciativa forçada diante das circunstâncias é muito diferente do conceito de responsabilidade social que tem suas raízes apoiadas na ética (BORGER, 2001, p. 44).

Os processos organizacionais de gestão começaram a mudar quando as empresas decidiram oferecer aos trabalhadores um número maior de benefícios com melhor qualidade. (BORGER, 2001, p. 15-18).

No início, o significado de responsabilidade era representado pela:

- ✓ relação entre a ética pública e a ética privada dos administradores;
- ✓ relação do empregador e seus empregados;
- ✓ relação entre a empresa e a sua posição de liderança em relação à comunidade (KARKOTLI, 2002, p. 20).

Com o passar dos anos, os horizontes foram ficando mais abrangentes e as organizações deixaram de dar assistência apenas aos seus próprios trabalhadores e àqueles ligados aos seus fornecedores diretos. A ajuda humanitária, a preocupação com o meio ambiente, a educação e outros tipos de assistência se estenderam a outros componentes da sociedade, entre eles os vizinhos de suas propriedades (KARKOTLI, 2002, p. 15-20).

Definitivamente, as organizações adquiriram uma cultura que se preocupava com a sociedade. Com isso, valores éticos e sociais passaram a integrar os programas de treinamento dos seus executivos para que suas futuras administrações possuíssem também um conteúdo social. Atualmente, no mundo empresarial, é impossível imaginar uma organização que não manifeste seu envolvimento com a responsabilidade social (BORGER, 2001, p. 17-19).

Esta nova realidade, que agrega responsabilidade social às organizações do segundo e do primeiro setor, está em consonância com o processo de mudança no mundo do trabalho e na sociedade civil, resultando no crescimento das organizações do Terceiro Setor.

Em resposta à queda da quantidade de empregos, a sociedade civil, por seus próprios meios, preocupou-se em buscar uma melhor condição de vida para os seus cidadãos, principalmente, utilizando as organizações do Terceiro Setor.

Nesse momento, percebeu-se que a automatização do trabalho, ao mesmo tempo em que permitiu a uma parcela dos trabalhadores “recuperar” sua participação no processo de produção, alimentou o desemprego. Portanto, naturalmente, todos os envolvidos nessa engrenagem encontraram ambiente fértil para refletir essas mudanças ocorridas tanto na sociedade como nas organizações (ANTUNES, 2002, p. 195-207).

Isso obrigou as organizações produtivas, ou seja, o Segundo Setor, a se inserir, neste processo de mudanças, para se preservarem como instituição, resultando no seu apoio às organizações do Terceiro Setor.

Este apoio se materializou em forma de financiamento para vários projetos organizados pelo Terceiro Setor e no apoio ao voluntariado praticado por seus trabalhadores.

Essa nova visão das organizações do Segundo Setor permitiu a percepção da vantagem em o trabalhador dedicar parte de seu tempo ao trabalho voluntário, além de fortalecer o Terceiro Setor.

A grande discussão é se a atuação das organizações do Segundo Setor, quanto à responsabilidade social, seria fruto de necessidade de sua própria sobrevivência no mercado consumidor ou teria razões mais altruístas.

É claro que os consumidores adotaram uma clara postura de apoio a certas

causas sociais, evidenciando que se as organizações do Segundo Setor não demonstrassem o mesmo apoio, seria muito provável que iriam perdê-los.

Ainda existe a possibilidade de que os executivos e os acionistas das organizações estariam preocupados com a sociedade da qual fazem parte e, simplesmente, por isso, importavam-se com a melhoria da qualidade de vida de todos.

Dados recentes da pesquisa de Galuchi (2005, p.78) apontam que a maioria dos investimentos realizados por empresas é direcionada ao setor de educação, particularmente, em capacitação de pessoal, tendo as crianças e os jovens como os maiores beneficiados.

Outro ponto da mesma pesquisa mostra que os funcionários apresentam um maior interesse por ações de voluntariado, e a comunidade tem reconhecido o trabalho realizado pelas empresas (GALUCHI, 2005, p. 75).

A resposta para o real motivo das organizações do Segundo Setor ter adotado uma posição de preocupação social poderia ser atribuída à união dos dois fatores: a necessidade imposta pelo mercado e a mudança de perfil dos executivos.

Mesmo que o primeiro e mais urgente objetivo seja manter os clientes, o importante para a sociedade é o fato de as organizações do Segundo Setor ter assumido esta postura de interesse pelo social.

Para as organizações do Terceiro Setor, essa discussão, realmente, não interessa. O que mais importa é o resultado desse processo. É indiscutível o fato de que houve aumento das ações de ajuda humanitária e um inegável processo de crescimento do Terceiro Setor em áreas de conservação do meio ambiente, saúde e educação após o efetivo apoio das organizações do Segundo e do Primeiro setor, via responsabilidade social.

2.3 Modelos para os estudos sobre o Sentido do Trabalho

É fato que o trabalho representa e conserva um lugar importante na sociedade contemporânea. Isto pode ser comprovado pela pesquisa de opinião, por meio da pergunta: “Se você tivesse bastante dinheiro para viver o resto da vida, confortavelmente, sem trabalhar, o que faria com relação ao seu trabalho?” Mais de 80% das respostas indicaram que trabalhariam mesmo assim (MORIN, 2002, p. 71).

Nas sociedades industriais, o trabalho é muito relevante para a maioria dos indivíduos porque gera benefícios econômicos, sociais, psicológicos, mas também gera custos por estar inter-relacionado com outras áreas significativas da vida como família, lazer, religião e comunidade (ENGLAND, HARPAZ, p. 253, 1990).

O trabalho na vida humana tem um importante papel social, pois é ele que influencia e dá motivação aos trabalhadores satisfeitos, valorizando-os socialmente.

Alguns especialistas acreditam que os problemas de desempenho organizacional dependem da organização do trabalho e, mais precisamente, do grau de correspondência entre as características das pessoas e as propriedades das atividades desempenhadas (MORIN, 2002, p. 72).

O estudo do sentido que o trabalhador dá ao seu trabalho é importante para a sociedade, porém não basta somente estudá-lo, é necessário modelar os valores encontrados para que eventuais ações possam ser tomadas. Por isso, vários pesquisadores desse tema buscaram modelos que pudessem traduzir, de forma geral, o que encontraram a respeito desse assunto (MORIN, 2001, p.10).

Hackman e Oldham propuseram um modelo que relaciona as características da

tarefa com a resposta individual ao trabalho.

De forma geral, cinco “núcleos” de dimensão da tarefa são vistos como propiciadores de três estados psicológicos, os quais, por sua vez, guiam a um número de benefícios pessoais e resultados do trabalho. A junção das dimensões da tarefa e os estados psicológicos, e entre os estados psicológicos e os resultados, são vistos como moderados pela força de crescimento individual (HACKMAN, OLDHAM, 1976, p. 255, tradução nossa).

Estes são os três estados psicológicos que, quando relacionados com as dimensões da tarefa e com os resultados do trabalho, poderiam variar o sentido dado ao trabalho, segundo Hackman e Oldham:

1. *Experienced Meaningfulness of the work* (perceber o trabalho como repleto de sentido, tradução nossa);
 - ✓ O quanto se percebe a tarefa como sendo valiosa, com sentido e gratificante.

2. *Experienced Responsibility for Work Outcomes* (ser responsável pelo resultado do trabalho, tradução nossa);
 - ✓ O quanto o indivíduo se sente valorizado e responsável pelo resultado do trabalho.

3. *Knowledge of Results* (conhecimento dos resultados, tradução nossa).
 - ✓ O quanto o indivíduo sabe e compreende de forma contínua, o quão eficiente (ela ou ele) está realizando a tarefa.

Cinco dimensões ou características da tarefa podem estar associadas a esses três estados psicológicos de forma positiva.

Três características da tarefa combinam, de forma positiva, para incentivar o estado psicológico *Experienced Meaningfulness of the work*:

1. *skill variety* (variedade de habilidades, tradução nossa),

- ✓ o quanto a tarefa requer um certo número de diferentes habilidades e talentos pessoais.

2. *task identity* (identificação com a tarefa, tradução nossa),

- ✓ o quanto a tarefa requer ser feita por completo, isto é, realizando uma tarefa desde o começo até o fim com um resultado perceptível.

3. *task significance* (significado da tarefa, tradução nossa),

- ✓ o quanto a tarefa tem interferência substancial na vida ou no trabalho de outra pessoa, seja na organização ou no ambiente externo.

A autonomia (4ª) é uma característica da tarefa relacionada ao sentimento de responsabilidade pessoal pelo resultado do trabalho. Para perceber que um trabalho tem grande autonomia, os resultados devem depender mais das iniciativas e decisões do trabalhador, de seu próprio esforço, do que da adequação às instruções dadas pelo chefe.

A autonomia da tarefa relaciona-se com *Experienced Responsibility for Work Outcomes* e esta é a sua definição:

- ✓ o quanto a tarefa permite liberdade, independência individual no agendamento e na determinação do processo a ser utilizado na sua elaboração.

O *feedback* (5ª) é a característica que permite conhecer o resultado da tarefa.

Assim, *Knowledge of Results* está combinado ao *feedback*, que seria o quanto o indivíduo obtém, de forma clara e direta, informação sobre a efetividade e o desempenho dos resultados das tarefas realizadas (HACKMAN, OLDHAM, 1976, p. 255-258).

Morin (2002, p. 72) entende que Hackman e Oldham propuseram um modelo

que tenta explicar as interações entre as características de um emprego e as diferenças individuais.

Executar tarefas que não têm utilidade prática, que não comportam nenhum interesse, em um meio ambiente onde as relações são superficiais, torna o trabalho absurdo (MORIN, 2002, p. 72).

Para Morin, esse modelo contribui com três características para dar sentido ao trabalho:

1. a variedade das tarefas: um trabalho com uma variedade de tarefas que requer uma variedade de competências;
2. a identidade do trabalho: um trabalho que permite a realização de algo do começo ao fim, com um resultado perceptível;
3. o significado do trabalho: um trabalho capaz de influenciar o bem-estar ou o trabalho de outra pessoa.

Emery e Trist (apud MORIN, 2002, p. 72-73) também apresentaram um modelo para dar sentido ao trabalho ou para estimular o seu engajamento.

Em uma pesquisa com os trabalhadores, no setor de minas, do Reino Unido, Trist percebeu neles uma certa insatisfação e isso era causado, principalmente, pela organização do trabalho e não pelo salário. A partir dessa descoberta, ele procurou entender o engajamento do indivíduo no trabalho.

Esses pesquisadores encontraram seis características para estimular o comprometimento do trabalhador com o trabalho:

1. variedade e desafio: o trabalho deve exigir o exercício das competências e a resolução de problemas.
2. aprendizagem contínua: o trabalho deve permitir aprendizagem contínua, que estimula o crescimento pessoal.
3. uma margem de manobra e autonomia: o trabalho deve

possibilitar autonomia.

4. reconhecimento e apoio: o trabalho deve ser apoiado e reconhecido pelos outros participantes da organização, o que estimula afiliação e vinculação.
5. contribuição social que faz sentido: o trabalho deve contribuir para a sociedade.
6. futuro desejável: o trabalho deve permitir um aperfeiçoamento profissional (MORIN, 2002, p. 72-73).

Outros pesquisadores, os afiliados ao grupo MOW – *Meaning of Work* – também buscaram criar um modelo para o sentido do trabalho. Para tanto, investigaram mais de 14.700 indivíduos em oito países: Bélgica, Inglaterra, Alemanha, Israel, Japão, Holanda, Estados Unidos e ex-Iugoslávia (MORIN, 2001, p. 12).

O Projeto MOW teve como característica a descentralização. Seus pesquisadores desenvolveram e implementaram o questionário e as perguntas da entrevista de forma a minimizar as diferenças sociais e problemas nas respostas (ENGLAND, HARPAZ, 1990, p. 254).

Esse projeto pioneiro pode ser considerado como resultado do processo de expansão da globalização e a necessidade crescente de dados empíricos transnacionais dos valores do trabalho (HARPAZ, HONIG, COETSIER, 2002, p. 230).

England e Whiteley, que fizeram parte da equipe do MOW, encontraram seis padrões de definições do trabalho (MORIN, 2001, p. 12-13):

1. Padrão A:
 - a. Acrescenta valor a qualquer coisa;
 - b. Você deve prestar conta dele;
 - c. Você recebe dinheiro para fazê-lo.

2. Padrão B:
 - a. Realizando isto, você tem o sentimento de vinculação;
 - b. Você recebe dinheiro para realizar isto;
 - c. Você faz isto para contribuir com a sociedade;
 - d. Faz parte de suas tarefas.

3. Padrão C:
 - a. Outros se beneficiam disto;
 - b. Você recebe dinheiro para realizar isto;
 - c. Você faz isto para contribuir com a sociedade;
 - d. Isto acrescenta valor a qualquer coisa;
 - e. Isto é fisicamente exigente.

4. Padrão D:
 - a. Você recebe dinheiro para realizar isto;
 - b. Isto faz parte de suas tarefas;
 - c. Você realiza isto em um local de trabalho;
 - d. Você deve fazer isto;
 - e. Alguém lhe diz o que fazer;
 - f. Isto não é agradável.

5. Padrão E:
 - a. Isto é mentalmente exigente;
 - b. Isto é fisicamente exigente;
 - c. Você recebe dinheiro para fazer isto;
 - d. Isto faz parte de suas tarefas;
 - e. Isto não está agradando.

6. Padrão F:
 - a. Você realiza isto seguindo um horário;
 - b. Você realiza isto em um local de trabalho;
 - c. Você recebe dinheiro para fazer isto;
 - d. Isto faz parte de suas tarefas.

Estes padrões foram comparados aos resultados de pesquisas realizadas em duas amostras no período entre 1994 e 1998. Uma delas era formada por estudantes de administração, e outra, por administradores.

Dentro dos padrões pré-estabelecidos, os resultados se aproximaram dos padrões B e C de England e Whiteley (apud MORIN, 2001, p. 11-14).

Percebeu-se que as pessoas pesquisadas possuem uma concepção positiva de trabalho; elas o entendem como uma atividade remunerada; admitem que ele apresenta um valor agregado que lhes permite melhorar sua qualidade de vida e, ao executá-lo, elas contribuem com a sociedade (MORIN, 2001, p. 11-14).

A partir dos resultados dessa pesquisa, foram determinadas seis características do trabalho que têm sentido (MORIN, 2002, p. 73-75):

1. Um trabalho que tem sentido é feito de maneira eficiente e gera resultados

O trabalho deve ser realizado de forma que os trabalhadores percebam liberdade e independência nas suas atividades e se torne fonte de resultados produtivos.

2. Um trabalho que tem sentido é intrinsecamente satisfatório

Um trabalho satisfatório é o que traz prazer ao trabalhador ao exercer suas atividades. Essa satisfação pelo trabalho é fruto de um ambiente que deve permitir ao trabalhador: exercer seus talentos e competências, resolver problemas, fazer novas experiências, aprender e desenvolver habilidades.

O interesse pelo trabalho está associado à correspondência entre as exigências desse trabalho e o conjunto de valores de interesses e de competências do indivíduo; e, também, à possibilidade que o trabalho oferece ao trabalhador de realizar suas ambições, provando seus valores pessoais.

Conclui-se que o interesse pelo trabalho só existe quando as atividades laborais correspondem à personalidade, aos talentos e aos desejos dos trabalhadores.

3. Um trabalho que tem sentido é moralmente aceitável

O trabalho é uma atividade social, portanto deve ser respeitado e útil socialmente. Ele deve ser socialmente responsável, ou seja, respeitar as regras sociais escritas e não escritas.

4. Um trabalho que tem sentido é fonte de experiências de relações humanas satisfatórias

O trabalho é uma atividade que coloca as pessoas, os trabalhadores, em contato umas com as outras. Assim, quando este encontro pessoal é prazeroso, mesmo em atividades difíceis, o trabalho passa a ter sentido. Este prazer é encontrado em ambientes onde as pessoas participantes são francas e honestas.

Dessa forma, as trocas com os superiores, os clientes e os outros trabalhadores permitirão ao trabalhador prestar um serviço, ajudar o outro, ser reconhecido por suas habilidades e contribuições.

Nesse sentido, o trabalho permite passar por cima dos problemas existenciais, como solidão e a morte (MORIN, 2002, p. 74).

5. Um trabalho que tem sentido garante a segurança e autonomia

O trabalho está, claramente, associado ao emprego. Esta é a conclusão a que chegaram os pesquisadores quando estudaram os dados da pesquisa com os administradores. Logo, um trabalho que tem sentido é o que oferece às pessoas segurança, autonomia e independência, permitindo-lhes, como consequência natural, a respeitabilidade da sociedade. A segurança gerada pelo trabalho deve ser compatível com as suas condições gerais, ou seja, com

as exigências de desempenho e nível de estresse. Procura-se, de forma geral, o equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada.

6. Um trabalho que tem sentido é aquele que nos mantém ocupados

O trabalho é uma atividade rotineira e previamente programada, principalmente, na sua forma de emprego. Portanto, ele permite organizar a vida diária pelo fato de ter começo, meio e fim de jornada.

O ato de trabalhar é um fator determinante para as pessoas se posicionarem na vida, tanto para aquelas que perderam o emprego como para as que têm a possibilidade de trabalhar com atividades que estejam de acordo com seus valores, habilidades e personalidade.

A partir desses resultados da pesquisa com os administradores, pode-se resumir as características de um trabalho que tem sentido e princípios de organização dessa forma (MORIN, 2002, p. 75):

Quadro 1: Resumo dos sentidos atribuídos ao trabalho na pesquisa com os administradores (MORIN, 2002, p. 75)

Um trabalho que tem sentido é um trabalho que ...	Característica do trabalho	Princípios de organização
É realizado de forma eficiente e leva a um resultado	Finalidade	Clareza e importância dos objetivos. Utilidade, valor dos resultados.
	Eficiência	Racionalidade das tarefas
É intrinsecamente satisfatório	Aprendizagem e desenvolvimento de competências	Correspondência entre as exigências do trabalho e as competências da pessoa
	Realização e atualização	Desafios e ideais
	Criatividade e autonomia	Margem de manobra sobre a administração das atividades e a resolução dos problemas
	Responsabilidade	<i>Feedback</i> sobre o desempenho
É moralmente aceitável	Retidão das práticas sociais e organizacionais	Regras do dever e do saber viver em sociedade
	Contribuição social	Valores morais, éticos e espirituais
É fonte de experiências de relações humanas satisfatórias	Afiliação e vinculação	Trabalho em equipe
	Serviço aos outros	Relações do tipo cliente-fornecedor
continua		

Garante a segurança e a autonomia	Independência financeira	Salário apropriado e justo
	Saúde e segurança	Boas condições de trabalho
Mantém ocupado	Ocupação	Carga de trabalho adequada

Fonte: MORIN, 2002, p. 75

Esse modelo será utilizado para comparação com os dados encontrados no estudo de caso, objeto desta pesquisa.

3 METODOLOGIA

Valendo-se de suas capacidades, o ser humano procura conhecer o mundo que o rodeia (GIL, 1999, p.19-20).

Via de regra, este conhecimento é adquirido por meio da observação exercida pelos professores, pais, filósofos, poetas e outros atores sociais.

A ciência desenvolveu-se a partir da necessidade de reprodução deste conhecimento. Etimologicamente, ciência significa conhecimento objetivo, racional, sistemático, geral, verificável e falível.

Objetivo porque descreve a realidade, independentemente dos caprichos do pesquisador; racional, porque se vale da razão; sistemático, porque se preocupa em construir sistemas de idéias organizadas, mesmo partindo da parte para o todo; geral, porque se aplica à elaboração de leis ou normas que expliquem todos os fenômenos de certo tipo; verificável, porque pode ser demonstrado; e falível, porque reconhece sua capacidade de errar (GIL, 1999, p.20-21).

Essa é a diferença entre o conhecimento científico e as outras formas do conhecimento. O conhecimento científico submete-se à comprovação e teste (OLIVEIRA, 1999b, p.71).

Dessa forma, o estudo científico visa a comprovar hipóteses ou chegar à verdade dos fatos e para alcançar este objetivo, a ciência utiliza métodos. Assim, método pode ser definido como o processo para se alcançar o objetivo.

Existem métodos lógicos que são utilizados para a explicação dos fatos e validação das generalizações. Como métodos lógicos, encontra-se, por exemplo, o dedutivo, ou seja, aquele que parte do geral para o particular, do clássico: Todos os homens são mortais (premissa maior); como Platão é homem (premissa menor); logo, Platão é mortal (conclusão) (OLIVEIRA,

1999b, p.62).

Também há métodos que proporcionam os meios técnicos da investigação. Visam a obter e processar os dados da pesquisa.

A pesquisa pode ser qualitativa, quantitativa ou a combinação das duas.

Ela é qualitativa quando visa a explorar melhor as ambigüidades, contradições e paradoxos da organização. Utiliza-se esse tipo de pesquisa para técnicas de análise de conteúdo, entrevistas abertas, pesquisas em arquivos, observação participativa e outros meios que se referem à subjetividade humana.

A análise quantitativa, por utilizar o processo de análise estatística, tem a vantagem de poder comparar respostas, permitindo ao pesquisador assumir uma posição imparcial, neutra. Como desvantagem, há a liberdade de ele focalizar apenas o que lhe interessa, ao invés dos verdadeiros valores dos indivíduos observados (SANTOS, 2000, p.49).

Ambas são suscetíveis ao surgimento de vieses que modificam os resultados, podendo representar limitações como: a impossibilidade de comparação com outras organizações e o impedimento da generalização das conclusões (SANTOS, 2000, p.49).

A pesquisa qualitativa oferece três diferentes possibilidades de se realizar a pesquisa: a pesquisa documental, que pode ser utilizada como uma técnica complementar, validando e aprofundando dados obtidos através de entrevistas, questionários e observações; a etnografia, que abrange a descrição dos eventos que ocorrem na vida de um grupo e a interpretação do significado desses eventos para a cultura do grupo, havendo um contato intenso e prolongado com a cultura ou grupo em estudo; e o estudo de caso, forma escolhida para se fazer a pesquisa, por se tratar da análise mais profunda de um objeto, do exame detalhado de um ambiente ou de uma situação em particular (LOURENÇO, 2002, p.57).

3.1 Tipo de Pesquisa

Neste caso específico, utilizou-se o método observacional porque se trata de uma pesquisa exploratória cujo objetivo é identificar o sentido dado ao trabalho pelos trabalhadores de uma organização do terceiro setor.

Na elaboração desta pesquisa houve um levantamento bibliográfico, entrevistas e um questionário.

Para a execução das entrevistas e a coleta de dados, via questionário, foi solicitado à administração da organização a assinatura de um “termo de consentimento”, que deixava claro a finalidade acadêmica e os princípios éticos que guiariam esta pesquisa.

A primeira da fase da pesquisa resumiu-se na observação do ambiente e dos trabalhadores.

Foram visitadas todas as dependências da organização, buscando conhecer os trabalhadores e seus locais de trabalho. Em seguida, foi necessário definir quais eram os trabalhadores remunerados e os voluntários, com seus respectivos horários de trabalho.

Entre os trabalhadores voluntários, averiguou-se qual era sua profissão principal e o tipo de serviço que executavam na organização.

Sentiu-se a necessidade de conhecer bem a organização para selecionar os trabalhadores que seriam entrevistados, procurando ter em mente que eles deveriam representar a coletividade e não somente uma parcela dos trabalhadores.

3.2 Lócus da Pesquisa

A organização escolhida como objeto deste estudo chama-se BPR- Batuíra Projeto Renascer por ter como base o serviço voluntário.

A Fraternidade Espírita Cristã Batuíra (Espiritismo Cristão Kardequiano) é uma associação religiosa, filantrópica, sem fins lucrativos, fundada na cidade de Jacareí, Estado de São Paulo, em 19 de março de 1977 é a Mantenedora da entidade filantrópica BPR Batuíra Projeto Renascer. Sua sede está localizada na Av. Guido Martins Moreira, 146, Jardim Santa Maria – CEP: 12.328-340 (BATUIRA, 2005).

Esta organização foi escolhida por ser uma organização do Terceiro Setor (sem fins lucrativos) com trabalhadores voluntários e não voluntários.

O Batuíra Projeto Renascer é uma organização de cunho religioso ou, espiritual, como os fundadores preferem chamar. Percebe-se uma associação do pragmático com o espiritual pelo discurso de boa parte dos membros e, do seu propósito.

O Projeto Renascer surgiu da necessidade, originada pela falta de atendimento dado pelo Estado às moças pobres e gestantes de Jacareí, de ajudar, principalmente as crianças, a terem condições de nascer. Isto porque, naquela época, o índice de mortalidade infantil na cidade era muito alto, ao contrário do que ocorre hoje em dia; segundo dados da própria Prefeitura a mortalidade infantil diminuiu graças a vários projetos e organizações que atuam na cidade.

Hoje, a instituição ocupa modernas instalações (próprias), adquiridas com o trabalho do grupo, que contam com salas de aula, consultórios médico e odontológico, cozinha, berçário, creche, almoxarifado e escritórios.

No Projeto Renascer, atualmente, trabalham 150 pessoas, sendo 6 funcionários remunerados e o restante voluntários.

O trabalho de atendimento as gestantes está dividido em várias áreas. A primeira idéia foi acolher as pessoas que chegavam com problemas, alimentando-as e oferecendo ajuda espiritual. Depois, resolveu-se oferecer o enxoval do bebê, noções de higiene e saúde e atendimento médico.

De início, percebeu-se que não bastava conseguir médico e alimentação para essas futuras mães e seus filhos, era necessário mais para manter essas crianças vivas também no primeiro ano de vida. Outro problema que se apresentou, em seguida, foi que via de regra, as pessoas que se dirigiam para atendimento não tinham somente aquele filho que estava por vir, mas outros, que a mãe não podia deixar em casa para vir às palestras, ou ao atendimento.

Para solucionar estes problemas, na construção do novo prédio, planejou-se a construção da creche para cuidar dos filhos das gestantes enquanto elas eram atendidas. A cozinha, que originariamente se destinava a alimentar as mães passou a ser um ambiente de aprendizagem onde as gestantes têm acesso a noções nutricionais e preparação de alimentos (culinária).

Percebeu-se durante o atendimento que, ao deixar a instituição, as mães voltavam no dia seguinte sem se alimentar. Como alimentar uma gestante uma vez por dia não era o bastante para o bebê, decidiu-se entregar à mãe alimentação suficiente para toda a família até a próxima reunião.

Foi incluído no programa educação sexual a fim de instruir as gestantes sobre o planejamento familiar. Além disso, criou-se cursos, como cabeleireiro e trabalhos manuais (bordado) por exemplo, com a finalidade de inserir no mercado de trabalho essas mulheres, para que elas pudessem sustentar suas famílias sem retornar ao projeto.

A cozinha, além de ambiente de aprendizagem, passou a ser uma fonte de renda para a instituição, com a venda de produtos tais como: pães e pizzas.

Da área de manutenção das instalações do projeto, a oficina e marcenaria, surgiu uma pequena fábrica de móveis que fornece produtos para a loja do Projeto.

Esta “organização” movimentou aproximadamente R\$ 500.000,00 no ano fiscal de 2003, para atender aproximadamente 500 gestantes. Sendo que, aproximadamente, 20% dos recursos necessários à manutenção da organização são provenientes do Governo Federal e do Governo Municipal. Para o Batuíra Projeto Renascer ter direito aos recursos governamentais a organização é reconhecida como de Utilidade Pública Federal (ver Portaria nº 607, 14/05/2003) com registro no Conselho Nacional de Assistência Social (ver Resolução nº 51 de 16/04/2003), Utilidade Pública Estadual (ver Decreto nº 44.733/2000) e Utilidade Pública Municipal (ver Lei nº 1.791/77).

O trabalho do Projeto Renascer é feito em conjunto com a Rede Pública de Saúde que se responsabiliza pelos recursos médicos utilizados na realização dos exames durante a gravidez e o parto.

Para se ter uma idéia do que representa o trabalho do Projeto no Município de Jacareí, abaixo, a Tabela 3 apresenta dados demográficos do Índice de Desenvolvimento Humano Municipal e da mortalidade infantil entre outros.

Tabela 3: Dados estatísticos do Município de Jacareí

		2000	2001	2002	2003
Jacareí	Condições de Vida - IDHM - Índice de Desenvolvimento Humano Municipal	0,810
	Condições de Vida - IDHM - Ranking dos municípios	112
	Demografia - Taxa de Mortalidade Infantil (Por mil nascidos vivos)	20,07	20,80	17,71	13,80
	Demografia - Nascidos Vivos (por local de residência)	3.537	3.414	3.331	3.116

Fonte(s):

Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA Fundação João Pinheiro – FJP
Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE, 2005)

As 500 gestantes atendidas pelo Projeto Renascer representam, aproximadamente, 15% das gestantes do Município de Jacareí, conforme o número de Nascidos Vivos da Tabela 3.

Desde o ano 2000, o Município de Jacareí apresenta uma diminuição progressiva na Taxa de Mortalidade Infantil, ver Tabela 3. A Prefeitura de Jacareí realizou uma série de ações para alcançar essa melhora, mas a atuação do Projeto Renascer, com seu trabalho de alimentação e orientação das gestantes foi muito significativa para a obtenção desses resultados positivos.

O Projeto Renascer apresenta as características básicas de qualquer organização do mundo do trabalho, porém a grande maioria dos seus trabalhadores não recebe salários.

3.3 Entrevista

O Bатуíra Projeto Renascer possui, aproximadamente, 150 (cento e cinquenta trabalhadores). Esse número aproximado e não exato se explica pelo fato de que, todos os meses, alguns trabalhadores desistem do trabalho voluntário e outros os substituem.

As entrevistas foram feitas com 12 trabalhadores, sendo 5 (cinco) remunerados e 7 (sete) são voluntários. Essa amostra corresponde, em média, a 8% da população de trabalhadores da instituição.

As entrevistas foram realizadas nas instalações do Projeto, durante um período de 2 (dois) dias. Primeiramente foram gravadas e depois transcritas e tiveram duração, aproximada, de 40 minutos cada uma.

Utilizou-se a entrevista semi-estruturada, mantendo fidelidade às expressões dos informantes.

As informações das entrevistas foram analisadas por meio da análise de conteúdo.

Os trabalhadores entrevistados foram selecionados conforme os seguintes parâmetros, na ordem em que estão apresentados:

1. Assalariados;
2. Voluntários com trabalho constante no Projeto;
3. Pertencentes a alta administração;
4. Gênero;
5. Pertencentes a diferentes segmentos sociais.

Um dos objetivos desta pesquisa é identificar possíveis diferenças entre os sentidos indicados para o trabalho aqui encontrados, e os encontrados na pesquisa realizada com os administradores por Morin (2002, p. 74).

Como a pesquisa de Morin (2002, p.74) foi feita somente com trabalhadores assalariados, e a maioria dos trabalhadores do Projeto é voluntário, viu-se a oportunidade de confrontar a opinião desses dois grupos heterogêneos em relação ao sentido do trabalho.

Os trabalhadores escolhidos para a pesquisa foram aqueles que atuavam há mais tempo no Projeto porque, supostamente, teriam mais vivência, portanto apresentariam respostas livres de sentimentos momentâneos.

Os trabalhadores da alta administração são aqueles que mantêm horário de

trabalho fixo, ou seja, vivenciam uma rotina de trabalho parecida com a dos assalariados.

Como a pesquisa é observacional, logo foi notado pelo pesquisador que a maioria dos trabalhadores do Projeto era do gênero feminino, por isso, quando da escolha daqueles que iriam participar da entrevista, tomou-se o cuidado para que houvesse entrevistados do gênero masculino e feminino.

Devido ao processo de observação, foi possível também notar que existiam trabalhadores voluntários de vários segmentos sociais.

Neste caso, em particular, entende-se por segmento social o grupo social ao qual o trabalhador pertence dependendo da instrução formal e da renda familiar.

A partir desse critério, foram criados dois grandes grupos, selecionados somente pelo título da profissão que o trabalhador ou seu cônjuge exerce fora do Projeto. Tomou-se o cuidado para que, entre os entrevistados, não houvesse somente médicos, dentistas, promotores de justiça, mas também, pessoas de outras profissões, de forma a representar o todo dos trabalhadores.

Quando as pessoas receberam o convite para participar da pesquisa tiveram a orientação acerca do seu objetivo acadêmico e do roteiro da entrevista. A partir dos temas propostos, os entrevistados foram estimulados a falar sobre os assuntos referentes à pesquisa.

Foi utilizado o seguinte roteiro de entrevista:

✓ Dados sócio-demográficos

- a) Profissão
- b) Gênero
- c) Idade
- d) Estado civil
- e) Região de procedência
- f) Cidade onde mora
- g) Quanto tempo faz que atua na instituição?
- h) Em que setor atua?
- i) Quantas horas semanais dedica ao Projeto Renascer?
- j) Qual a sua religião?
- k) É voluntário () sim () não
- l) É assalariado () sim () não

✓ Perguntas:

1. Fale-me da sua história de vida. Cite os marcos. De onde você vem?
2. Fale-me sobre o Projeto Renascer.
3. Fale-me do seu trabalho no Projeto Renascer.
4. Como você tomou conhecimento do Projeto e se associou ao mesmo?
5. Qual a diferença entre trabalhar em uma instituição como o Projeto Renascer e em outra organização?
6. Descreva o público que é atendido pelo Projeto. Quais são suas especificidades?
7. Quais seus sentimentos sobre como é trabalhar no Projeto Renascer?
8. Quais objetivos você atinge trabalhando no Projeto Renascer?
9. Qual o significado do seu trabalho para o Projeto?
10. Qual é o retorno do seu trabalho no Projeto?

3.4 Questionário

Nesta pesquisa, usou-se o questionário para a obtenção de um número maior de respostas e para facilitar a comparação dos dados encontrados.

Houve facilidade nessa comparação porque se aplicou o mesmo instrumento utilizado pelo grupo MOW (*Meaning Of Work*) para sua pesquisa realizada com administradores, conforme Morin (2002, p. 74). A única modificação feita nele foi a tradução para o português.

O questionário utilizado está anexo à pesquisa. Nele encontram-se várias escalas, entre elas a Escala de Categoria como a que indica o gênero dos participantes da pesquisa, porém, a escala mais presente no questionário é a chamada de Escala Likert, cujo criador foi Rensis Likert, em 1932, objetivando um método de medida para estudos de atitude.

Freqüentemente, a Escala Likert é utilizada nos questionários para se conseguir opiniões, sentimentos e atitudes daqueles que os respondem. Ao se manifestarem sobre uma série de afirmações são orientados a escalonar suas respostas.

Usualmente, solicitam-lhes que marquem, com um círculo, um dos valores da escala que, por exemplo, pode ser: 1, 2, 3, 4 e 5. Associado a cada valor da escala, há uma afirmação que percorre de: discordo totalmente a concordo totalmente.

No caso do questionário utilizado pela pesquisa, associou-se uma escala de 1 a 7 na qual para 1, indica-se discordo totalmente, e para o valor 7, indica-se concordo totalmente.

O número ímpar foi usado para possibilitar a opção de neutralidade. Dessa forma, o total de indicações, nos valores 5, 6 e 7, pode ser considerado como concordância, e as indicações nos valores 1, 2, e 3 podem ser consideradas

como discordância.

O questionário foi enviado para todos os trabalhadores, voluntários ou não, e, para maior confiabilidade, realizaram-se várias indagações para a confirmação de um determinado sentimento manifestado.

3.5 Análise dos dados

As respostas do questionário foram tabuladas por meio de programa estatística/sphinx.

Campos (2002, p. 65) assim descreve o Sphinx®:

...é um sistema integrado de tratamento de dados quantitativos e qualitativos, já adaptado para o idioma português. Permite a realização das várias fases de uma enquête: produção de um questionário, codificação dos dados e respostas, análise das informações recolhidas e formatação dos resultados para confecção de relatórios.

As entrevistas foram transcritas e, após várias leituras para análise do conteúdo, procurou-se isolar os elementos significativos de forma a serem comparados com os resultados encontrados na pesquisa com os administradores (MORIN, 2002, p.74).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Almeida (apud BERGAMINI, 2002, p. 54) destaca a dificuldade da elaboração, da escolha e da utilização dos instrumentos de pesquisa em ciências comportamentais.

Por um lado, o pesquisador que contar com um instrumento já consagrado pelo uso deverá pagar o preço de encontrar inúmeras outras pesquisas que já o utilizaram. Enquanto que por outro lado, se montar o próprio instrumento de pesquisa, o valor a pagar será o de lutar para conseguir um mínimo aceitável de validade dos dados levantados (ALMEIDA, 2002, p. 52).

Buscando reunir a maior quantidade possível de informação optou-se nessa Pesquisa pela utilização de dois instrumentos: entrevista e questionário.

A utilização de entrevistas, particularmente em um estudo de caso, foi importante porque se pode selecionar os sujeitos que se responsabilizavam pela organização e, particularmente, os assalariados, porque salário, ou a existência de remuneração, era a diferença entre o grupo pesquisado pelo grupo *Meaning Of Work* (MOW) e o dessa pesquisa.

O MOW utilizou questionário em sua pesquisa. Para que fosse possível uma comparação utilizando-se do mesmo instrumento resolveu-se adotar além das entrevistas também o questionário.

Devido à utilização prévia do instrumento em outros países não foi feito pré-teste, foi traduzido para o português e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (Ref: Registro nº CEP/UNITAU nº 344/04) da Universidade de Taubaté – UNITAU, em 24 de agosto de 2004.

Neste capítulo apresenta-se uma discussão dos resultados obtidos com as entrevistas e os questionários.

Os objetivos dessa pesquisa foram identificar os sentidos dados ao trabalho pelo trabalhador voluntário e os comparar com os sentidos encontrados pelo *Meaning Of Work* (MOW, 1998).

Iniciou-se a apresentação dos resultados pelas entrevistas, na seqüência os dos questionários, comparando-se o encontrado item a item com os resultados do MOW.

Esta pesquisa apurou dados de 12 (doze) entrevistas e de 54 (cinquenta e quatro) questionários respondidos.

Ao final, efetuou-se uma discussão sobre as semelhanças e diferenças dos sentidos encontrados para o trabalho.

Um aspecto interessante é que o estudo de caso não fecha a questão com uma solução somente, mas apresenta várias opções (ALMEIDA, 2002, p. 51).

4.1 Entrevistas

As 12 (doze) entrevistas apresentaram as seguintes características sóciodemográficas.

4.1.1 Características sóciodemográficas

Destacam-se dos dados sócio-demográficos: a idade, o gênero e fato dos trabalhadores serem voluntários ou assalariados.

A Tabela 4 apresenta a quantidade de assalariados e voluntários, e a classificação por gênero da amostra:

Tabela 4: Distribuição de voluntários, assalariados e classificação por gênero

Variável	Quantidade de eventos
Voluntários	7
Assalariados	5
Gênero – masculino	2
Gênero – feminino	10

Fonte: Elaborado pelo autor

Foram entrevistados 7 (sete) voluntários e 5 (cinco) assalariados. É interessante destacar que os assalariados correspondem à totalidade dos trabalhadores nesta condição.

Definem-se como assalariados aqueles, chamados de forma coloquial de “CLTistas, que são contratados conforme as normas da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Este esclarecimento se deve porque no Projeto existe um Padeiro, mas ele é remunerado por tarefa executada.

Quanto ao gênero, nota-se a proporção maior de mulheres. Do total de 12 (doze) entrevistas, 10 (dez) foram com mulheres e 2 (duas) com homens.

A seguir, a Tabela 5 com a distribuição das idades entre os entrevistados:

Tabela 5: Idade

Entrevistado	Idade
1	42
2	42
3	66
4	57
5	53
6	36
7	25
8	33
9	38
10	49
11	52
12	65

Média: 46,5 anos

Na Tabela 5, observa-se que a idade média dos entrevistados é de 46 anos.

Para fins de comparação com os dados apresentados pelo software de estatística, registra-se que a maioria absoluta dos entrevistados é maior de 26 anos.

Na análise das entrevistas, identificaram-se como sentidos dados ao trabalho os mesmos itens encontrados pela pesquisa do grupo MOW (*Meaning Of Work*) realizada com os administradores por Morin (2001, p. 18), portanto o trabalho tem sentido porque:

- ✓ é moralmente aceitável;
- ✓ se realizado de forma eficiente e levar a um resultado;
- ✓ é uma fonte de experiências de relações humanas satisfatórias;
- ✓ mantém ocupado o trabalhador;
- ✓ é satisfatório por trazer prazer ao trabalhador ao exercer suas atividades;
- ✓ permite segurança e possibilita autonomia pelo fato de o trabalho

estar associado ao emprego. Esse aspecto em relação ao sentido dado ao trabalho também foi identificado pelos entrevistados remunerados.

4.1.2 Sentido dado ao trabalho: ser moralmente aceitável

Para Morin (2001, p. 18), um trabalho que tem sentido é aquele moralmente aceitável (grifo nosso) e, para isso, ele deve apresentar as seguintes características:

- ✓ retidão das práticas sociais e organizacionais;
- ✓ contribuição social.

Morin (2001, p. 18) identifica como princípios da organização:

- ✓ regras do dever e do saber viver em sociedade;
- ✓ valores morais, éticos e espirituais.

A fala dos participantes da pesquisa, transcrita a seguir, afirma que o Projeto apresenta valores éticos e morais, e o trabalho executado contribui socialmente:

Saber que você contribui no progresso daquelas moças é muito gratificante (Entrevistado I).

É gratificante. A partir do momento em que a gente está trabalhando em uma instituição que traz benefício, principalmente para pessoas carentes, traz uma gratificação para a gente (Entrevistado II).

Não tenha dúvidas, o fato de trabalharmos aqui vendo o quanto ajudamos pessoas carentes nos dá uma satisfação íntima tremenda. Me sinto muito bem podendo ajudar as pessoas, isso que me dá e sempre me deu forças (Entrevistado III).

Com certeza, isto é o principal. O que nos move a vir, de início, é a

vontade de ajudar ao semelhante. A casa (a Fraternidade) nos dá a possibilidade de ajudar. Se nós ficássemos em casa ou conseguíssemos dinheiro para alguma instituição, não iria satisfazer plenamente da mesma forma como colocar aquilo que você pode e tenha disponibilidade, inteligência e tempo para fazer. É muito bom, é gratificante o trabalho voluntário (Entrevistado IV).

Ah! Faz sim, eu acho um trabalho bonito (Entrevistado V).

A gente vem trabalhar porque consegue ajudar as pessoas[...] (Entrevistado IX)

Agora, estamos aqui porque a gente gosta, porque é uma opção da gente trabalhar aqui e servir (Entrevistado X).

É por alegria, eu gosto de servir as pessoas, eu preciso me sentir útil na vida (Entrevistado XII).

Ser moralmente aceitável é um sentido que se baseia nos princípios da organização e do contexto social onde ela está inserida.

Baseado nessa premissa foram selecionadas falas que abordassem servir.

A fala do Entrevistado II está inequivocamente ligada à dimensão ser moralmente aceitável por ajudar carentes.

O Entrevistado V fala em trabalho bonito. O rigor técnico da análise pode levar essa fala a várias interpretações, o que poderia prejudicar a análise e levar o pesquisador mais exigente a desconsiderá-la. Ao contrário, preferiu-se apresentá-la por se considerar que o entrevistado ao falar qualificou o trabalho como ético por praticar o bem.

4.1.3 Sentido dado ao trabalho: ser realizado de forma eficiente e levar a um resultado

Outro sentido identificado por Morin (2001, p. 18), na pesquisa feita entre os administradores, foi trabalho realizado de forma eficiente e leva a um resultado (grifo nosso), e para isso ele deve ter as seguintes características (MORIN, 2002, p. 74):

- ✓ finalidade;
- ✓ eficiência.

Para atingir esses atributos, a organização deve ter como princípios em relação ao trabalho (MORIN, 2001, p. 18):

- ✓ clareza e importância dos objetivos. Utilidade, valor dos resultados;
- ✓ racionalidade das tarefas.

A fala dos respondentes, a seguir, confirma que o Projeto possui finalidade e eficiência:

O Projeto atende a um público carente e, com certeza, contribui muito com essas pessoas (Entrevistado II).

Exatamente, e pelos depoimentos a gente percebe que dá um “bum” mesmo. Elas fazem um curso de 12 meses e nesse tempo você consegue passar uma coisa para as usuárias, e naturalmente para seus filhos. Essas meninas que vêm aqui moram com mãe, pai, tio, avô, são famílias bem populosas. A gente dá atendimento a eles e, indiretamente, às pessoas que moram em suas casas. Eu acho o Projeto bem importante e, pelo “andar da carruagem”, com certeza é bem positivo, está aí e está acontecendo (Entrevistado I)

Não tenha dúvidas, o fato de trabalharmos aqui vendo o quanto ajudamos pessoas carentes nos dá uma satisfação íntima tremenda (Entrevistado III).

Morin (2001, p. 18) entende que levar a um resultado está ligado ao trabalho ser eficiente e a organização deixar claro seu objetivo.

As falas dos Entrevistados I e III apresentam que a organização consegue deixar claro para o trabalhador sua finalidade e utilidade dos resultados.

4.1.4 Sentido dado ao trabalho: ser fonte de experiências de relações humanas satisfatórias

Morin (2002, p. 74) identifica um trabalho com sentido aquele que é fonte de experiências de relações humanas satisfatórias (grifo nosso).

O trabalho é uma atividade que coloca as pessoas em contato umas com as outras. Assim, quando esse encontro pessoal é prazeroso, mesmo em atividades difíceis, o trabalho passa a ter sentido. Esse prazer é encontrado em ambientes onde as pessoas participantes são francas e honestas (MORIN, 2002, p. 74).

Dessa forma, o relacionamento com os superiores, os clientes e os outros trabalhadores tornar-se-á uma troca que permitirá ao trabalhador prestar um serviço, ajudar o outro, ser reconhecido por suas habilidades e contribuições (MORIN, 2002, p. 74).

Morin (2002, p. 18) identifica como características do trabalho para que ele tenha sentido:

- ✓ afiliação e vinculação;
- ✓ serviço aos outros.

Para que isso aconteça, a organização deve ter os seguintes princípios(Morin 2001, p. 18):

- ✓ trabalho em equipe;

✓ relações do tipo cliente-fornecedor.

Abaixo, as respostas dos trabalhadores demonstram boas relações humanas no trabalho do Projeto:

Eu acho que o que eu gosto é um conjunto de coisas. As experiências que você pode trocar com as pessoas, tanto as usuárias quanto as que vem aqui, como os voluntários. São pessoas de n lugares, de n setores, tem médicos, dentistas... Isso tudo é uma coisa só e conseguimos não estabelecer hierarquia. Com isso, dá para ter acesso a todos, conversar, trocar experiências. Para mim, hoje, o importante é isso, essa troca de experiências (Entrevistado I).

É totalmente diferente. Em questão de ambiente de trabalho, aqui é muito bom, muito gostoso, o pessoal é bem amigo e tem um relacionamento bom (Entrevistado II).

É a convivência. Não há concorrência, não há inveja, não tem nada disso (Entrevistado III).

A diferença é fundamental, pelo ambiente de trabalho, pelo interesse que as pessoas têm em comum para desenvolver um trabalho voluntário, de amor, de ajudar ao próximo. A gente se empenha muito mais do que um trabalho remunerado. Não tem chuva, não tem doença, não tem obstáculo para você comparecer. Você vem de qualquer maneira porque gosta e faz parte de suas convicções como religião. O ambiente de trabalho é muito bom, gosto de trabalhar com todos, sem exceção, porque acho que todos vêm com o melhor de si e isso faz muito bem. (Entrevistado IV)

É demais, são pessoas maravilhosas, gente sorrindo, cumprimentando[...] (Entrevistado VII)

Ah! É maravilhoso. A gente escolhe estar aqui, como voluntário. As pessoas nos acolhem muito bem (Entrevistado IX).

É maravilhoso! As amizades que a gente faz, até com as meninas

que são as beneficiadas, é muito bom, a gente faz amizade, aprende muito com elas e acho isso muito importante (Entrevistado X).

Lógico que eu me dou muito bem com os voluntários (Entrevistado XI).

É um pouco diferente. Lá havia uma certa rivalidade, que sempre existe em toda profissão. Você começa a despontar e começa a surgir uma invejinha. Mas a gente vai administrando, sempre fui uma pessoa de boa paz, sempre tive paciência para lidar com os outros, não me exaspero. Eu acho que aqui existe uma alegria pelo trabalho. A pessoa que dedica um tempo como voluntário, vem porque ela quer, é diferente do trabalho. Às vezes você nem gosta do trabalho, é aquele descontentamento. Agora, aqui, não. As pessoas vêm porque têm vontade de fazer aquele serviço em benefício ao semelhante (Entrevistado XII).

4.1.5 Sentido dado ao trabalho: por manter o trabalhador ocupado

Um trabalho que tem sentido é aquele que mantém alguém ocupado (MORIN, 2001, p. 18).

O trabalho é uma atividade rotineira (começo, meio e fim), portanto previamente programada, que permite organizar a vida diária (MORIN, 2002, p. 74).

O ato de trabalhar é um fator determinante para as pessoas se posicionarem na vida, tanto para aquelas que perderam o emprego como para as que têm a possibilidade de trabalhar com atividades que estejam de acordo com seus valores, habilidades e personalidade (MORIN, 2002, p. 74).

A ocupação é um dos itens que Morin (2001, p. 18) aponta como característica para o trabalho ter sentido, e a adequação da carga de trabalho deve fazer

parte dos princípios da organização.

No caso desta pesquisa, a atividade é rotineira somente para uma pequena parte dos trabalhadores, isto porque a maioria deles é constituída de voluntários que trabalham em horário parcial. Pode-se dizer que, dentre estes, há alguns que mantêm a rotina porque comparecem ao Projeto em dias e horários definidos.

Para os trabalhadores do Projeto, a necessidade de se manter ocupado está relacionada com seus valores, conforme verificado nas falas seguintes:

Quando estava empregada, não tinha tempo de vir aqui no Projeto. Quando fiquei desempregada, em 2001, comecei a freqüentar o Projeto e a trabalhar no berçário. De repente, surgiu a vaga de assistente administrativo e eu fiquei (Entrevistado II).

Porque quando estava planejando a aposentadoria eu pensava no que faria ou deveria fazer quando me aposentasse (Entrevistado III).

Na verdade, eu cheguei aqui para trabalhar com qualquer coisa, comecei no berçário. Depois, vim para a secretaria. (Entrevistado IX)

Veja bem, o que eu estaria fazendo em casa agora? Eu poderia ficar em depressão, ia ficar uma chata, pois todo mundo sai para trabalhar[...] (Entrevistado X)

[...]eu quero trabalhar menos no consultório, mas não parar com a profissão, quero continuar e já decidi que quero ser dentista, mesmo. (Entrevistado XI)

4.1.6 Sentido dado ao trabalho: ser satisfatório

Um trabalho que tem sentido é, intrinsecamente, satisfatório (MORIN,

2001,p.18)

A satisfação pelo trabalho é fruto de um ambiente que permita ao trabalhador exercer seus talentos e competências.

O interesse pelo trabalho está associado à correspondência entre as exigências desse trabalho e o conjunto de valores de interesses e de competências do indivíduo; e, também, à possibilidade que o trabalho oferece ao trabalhador de realizar suas ambições, provando seus valores pessoais (MORIN, 2002, p.74).

Conclui-se que o interesse pelo trabalho só existe quando as atividades laborais correspondem à personalidade, aos talentos e aos desejos dos trabalhadores. (MORIN, 2002, p.74).

Morin (2002, p. 18) identifica como características do trabalho nesse caso:

- ✓ aprendizagem e desenvolvimento de competências;
- ✓ realização e atualização;
- ✓ criatividade e autonomia;
- ✓ responsabilidade.

Uma organização, segundo Morin (2001, p. 18) tem necessidade dos seguintes princípios:

- ✓ correspondência entre as exigências do trabalho e as competências da pessoa;
- ✓ desafios e ideais;
- ✓ margem de manobra sobre a administração das atividades e a resolução dos problemas;
- ✓ *feedback* sobre o desempenho.

Os trabalhadores do Projeto demonstram autonomia no desempenho de suas funções por meio das respostas a seguir:

Isso tudo é uma coisa só e conseguimos não estabelecer hierarquia. Com isso, dá para ter acesso a todos, conversar, trocar experiências. (Entrevistado I)

Eu me sinto à vontade. É claro, não se pode fazer tudo sozinho e eu continuo gerenciando. Nós não temos uma equipe de manutenção aqui, como eu tinha na [...], então sou eu e mais um. Quando posso, programo uma manutenção com algum voluntário por aqui ou chamo alguém externo – aí tem que pagar. Mas quando é uma emergência, como arrumar uma tomada ou trocar uma lâmpada, coisas simples, eu mesmo faço. (Entrevistado III)

A diferença é fundamental, pelo ambiente de trabalho, pelo interesse que as pessoas têm em comum para desenvolver um trabalho voluntário, de amor, de ajudar ao próximo. A gente se empenha muito mais do que um trabalho remunerado. Não tem chuva, não tem doença, não tem obstáculo para você comparecer. Você vem de qualquer maneira porque gosta e faz parte de suas convicções como religião. (Entrevistado IV)

O fato de não ter tanta cobrança também. (Entrevistado VII)

Quando você vem ser voluntário é uma opção sua, você faz com o coração, então você tem que fazer melhor ainda, é porque você quer. Você não é obrigado, você não tem horário, não tem ambição de ter promoção nem nada. Agora, estamos aqui porque a gente gosta, porque é uma opção da gente trabalhar aqui e servir. (Entrevistado X)

Agora, aqui dá mais prazer pelo fato de não mexer com dinheiro, isso é muito bom. (Entrevistado XI)

Muito diferente. Como voluntária, é mas gratificante e muito mais gostoso. (Entrevistado XI)

Acredite se quiser, mas se eu tenho algum problema particular, eu desmarco consultas de meu consultório, mas não desmarco aqui. Eu acho mais necessário minha presença aqui. (Entrevistado XI)

Esse trabalho é o trabalho de minha vida, venho aqui por amor, com amor. Já faz parte de minha família, é uma extensão de minha casa, eu e meu marido planejamos o prédio, as salas, a cozinha, tudo isso nasceu de nosso coração, nossa cabeça. É uma extensão de minha casa, da família, do lar e é o meu trabalho. Se eu não tivesse isso o que eu iria fazer? Uma vida vazia, assistindo “Sessão da Tarde”? Isso jamais. Além de trabalhar aqui, eu trabalho na Fraternidade, eu coordeno os trabalhos à noite. Mesmo que eu não atue lá todos os dias, como alguns voluntários fazem, eu planejo tudo, avalio e cobro tudo de todos. (Entrevistado XII)

A fala do Entrevistado VII “não ter tanta cobrança” foi inserida nesse ponto entendendo-se como indicativa de autonomia e responsabilidade do agente.

4.1.7 Sentido dado ao trabalho: permite segurança e possibilita ser autônomo

O trabalho está claramente associado à noção de emprego. Logo, um trabalho que tem sentido é o que permite segurança e possibilita autonomia. Assim, o trabalho também traria o respeito dos outros. Mas, a segurança gerada pelo trabalho deve ser compatível com as suas condições gerais, ou seja, com as exigências de desempenho e nível de estresse. Procura-se, de forma geral, equilíbrio entre vida profissional e vida privada (MORIN, 2002, p.74).

Morin (2001, p. 18) indica que um trabalho tem sentido quando garante a segurança e a autonomia e para tanto deve apresentar as seguintes características:

- ✓ independência financeira;
- ✓ saúde e segurança.

Para tanto, os princípios da organização devem ser (MORIN, 2001, p. 18):

- ✓ salário apropriado e justo;
- ✓ boas condições de trabalho.

No caso particular dos trabalhadores do Batuíra Projeto Renascer, aqueles que eram assalariados também apresentaram a necessidade do salário e de boas condições de trabalho.

Abaixo, pode-se perceber isto na forma de expressão dos respondentes da pesquisa:

É claro, preciso do financeiro, senão seria utópico, mas tenho prazer em estar aqui, participar e ver progredir. Quem trabalha remunerado numa instituição filantrópica faz mais por querer ajudar do que pela remuneração, pois numa instituição filantrópica o salário é fora do mercado e não há possibilidade de crescer em cargos. Sou assalariada. (Entrevistado I)

Quando eu vim para cá, senti muita diferença para melhor. O relacionamento humano é diferente. Eu vim para cá num trabalho voluntário, espontâneo. Quando surgiu a oportunidade do trabalho remunerado eu aceitei, é lógico, pois preciso prover minha necessidade familiar. Foi uma excelente oportunidade porque eu gosto do ambiente. (Entrevistado II)

Já falei para várias pessoas que eu não tenho o padrão de salário que eu tinha na [...]. Mas esta é a melhor fase de minha vida – trabalhar como voluntário – eu não trocava pelo salário da [...]. (Entrevistado III).

Recebo, não é um trabalho voluntário. Eu não tenho condições de fazer um trabalho voluntário, tenho que me sustentar. (Entrevistado V)

Para todos os sentidos atribuídos ao trabalho apresentados na Pesquisa de Morin (2001, p. 18) encontrou-se alguma fala entre os entrevistados que apresentasse o mesmo sentido nesse estudo de caso.

Destaca-se que à menção a remuneração, como sentido ao trabalho, foi feita pelos trabalhadores assalariados e não pelos voluntários.

Logo, existiu semelhança entre os sentidos atribuídos ao trabalho entre essa organização de trabalho majoritariamente voluntário e outras de trabalho assalariado pesquisadas pelo MOW.

Apesar das semelhanças, certas falas apresentam diferenças. Veja abaixo:

Depois nos convencemos que isso é uma necessidade, através da religião. Acho que em qualidade de vida a gente melhora, quando nos dedicamos a esse trabalho (Entrevistado IV).

Na fala acima se depara com religião. Para esse Entrevistado, a religião seria sentido para o trabalho. A religião explicaria a necessidade do trabalho voluntário.

Outro ponto é a dimensão da autonomia apresentada pelo trabalho voluntário. Como remuneração tem importância relativa para o trabalhador voluntário, completamente diferente do assalariado que percebe muito sentido na remuneração, ele escolhe o grupo de trabalhadores e a organização para realizar o seu trabalho. Observe-se as falas abaixo:

A gente escolhe estar aqui, como voluntário. (Entrevistado IX)

É por alegria, eu gosto de servir as pessoas, eu preciso me sentir útil na vida. (Entrevistado XII)

Quem trabalha remunerado numa instituição filantrópica faz mais por querer ajudar do que pela remuneração, pois numa instituição filantrópica o salário é fora do mercado e não há possibilidade de crescer em cargos (Entrevistado I).

4.2 Questionários

Foram enviados 120 questionários para o Bатуíra Projeto Renascer com a intenção de que todos os trabalhadores, ou seja, os voluntários e os assalariados respondessem, porém retornaram 54 questionários preenchidos.

O questionário utilizado foi o mesmo que o grupo *Meaning Of Work* (MOW) usou em suas pesquisas com uma única diferença de estar escrito na língua portuguesa ao invés da língua inglesa.

Esse instrumento foi elaborado para a obtenção de vários dados referentes aos trabalhadores e, principalmente, conseguir extrair sentidos a respeito do trabalho.

A Escala de Likert foi a ferramenta utilizada para averiguar os sentimentos dos trabalhadores.

Para que os participantes não omitam seu ponto de vista, normalmente, em conjunto com a Escala de Likert, utiliza-se um grupo de perguntas similares, buscando a confirmação do mesmo sentido.

O grupo é avaliado pela média das respostas obtidas. Por exemplo, nesse questionário específico, as perguntas de 72 a 77 buscam avaliar o envolvimento do trabalhador com o trabalho. Para esse grupo de perguntas, a avaliação buscará a média das respostas para as 6 (seis) perguntas, se estão mais próximas do “concordo totalmente” ou do “discordo totalmente”.

Os resultados serão apresentados na forma de tabelas exemplificativas das respostas, uma vez que o objetivo do trabalho foi comparar os resultados obtidos com os do trabalho do MOW. Neste primeiro momento, serão analisados os dados sócio-demográficos.

A Tabela 6, a seguir, apresenta a distribuição do ensino formal entre os

trabalhadores. Item de resposta para a pergunta número 1 do questionário.

Tabela 6: Formação escolar

formação escolar	Qt. cit.	Freq.
Ensino fundamental (1ª a 8ª série)	9	16,7%
Ensino médio não concluído	5	9,3%
Ensino médio concluído	25	46,3%
universitário não concluído	3	5,6%
Universitário concluído	9	16,7%
Curso pós-universitário	3	5,6%
TOTAL OBS.	54	100%

Nota-se que a maioria dos trabalhadores concluiu o ensino médio e, por volta de 25% concluíram o ensino universitário.

Esse dado é interessante porque a pesquisa realizada pelo MOW apresentava trabalhadores que possuíam ensino universitário completo ou em andamento.

É bom lembrar que apenas 5 (cinco) (ver Tabela 4, p.102) dos respondentes são trabalhadores remunerados. A maior parte dos assalariados é constituída por trabalhadores com ensino formal de nível médio. São faxineiros, porteiros, cozinheiros e ajudantes administrativos.

A seguir, a Tabela 7 apresenta a distribuição de gênero entre os trabalhadores. Item de resposta para a pergunta número 2 do questionário.

Tabela 7: Gênero

gênero	Qt. cit.	Freq.
Homem	10	18,5%
Mulher	44	81,5%
TOTAL OBS.	54	100%

No item de resposta para a pergunta número 2, do questionário, observa-se, na Tabela 7, que a maioria dos participantes é do gênero feminino.

Embora não tenha sido o objetivo desta pesquisa, não se pode deixar de constatar a tradição das mulheres nas áreas do “cuidar do outro”. Aqui também se confirma que o grupo majoritário é do feminino.

Os dados apresentados, na Tabela 7, estão de acordo com os apontados nas entrevistas, que também apresentou maioria de mulheres.

A idade é outro índice sóciodemográfico que será destacado na Tabela 8, a seguir:

Tabela 8: Idade

idade	Qt. cit.	Freq.
Não resposta	4	7,4%
Menos de 16,00	1	1,9%
De 16,00 a 18,00	2	3,7%
De 18,00 a 20,00	2	3,7%
De 20,00 a 22,00	1	1,9%
De 22,00 a 24,00	0	0,0%
De 24,00 a 26,00	3	5,6%
Mais de 26,00	41	75,9%
TOTAL OBS.	54	100%

Mínimo = 15, Máximo = 68

Soma = 2183

Média = 43,66 Desvio-padrão = 15,20

No item de resposta para a pergunta número 3, do questionário, observa-se, na Tabela 8, que a maioria dos participantes tem mais de 26 anos de idade.

Os dados apresentados, na Tabela 8, estão de acordo com os apontados nas entrevistas, inclusive a média de idade é coerente com a média de idade dos entrevistados.

A Tabela 9 apresenta o tempo de serviço dos trabalhadores no Batuira Projeto Renascer. Item de resposta para a pergunta número 8 do questionário.

Tabela 9: Anos de trabalho no Projeto

anos de trabalho	Qt. cit.	Freq.
Não resposta	2	3,7%
Menos de 2,00	4	7,4%
De 2,00 a 4,00	18	33,3%
De 4,00 a 6,00	9	16,7%
De 6,00 a 8,00	5	9,3%
De 8,00 a 10,00	7	13,0%
De 10,00 a 12,00	2	3,7%
Mais de 12,00	7	13,0%
TOTAL OBS.	54	100%

Mínimo = 1, Máximo = 15

Soma = 296

Média = 5,69 Desvio-padrão = 3,96

A Tabela 9 corresponde à rotatividade dos trabalhadores. Cerca de 40% têm menos de 4 (quatro) anos de trabalho no Projeto.

A Tabela 10, item de resposta para a pergunta número 10, do questionário, apresenta a quantidade de trabalhadores remunerados e a de voluntários:

Tabela 10: Quantidade de trabalhadores remunerados

remunerado	Qt. cit.	Freq.
sim	8	14,8%
não	46	85,2%
TOTAL OBS.	54	100%

Observa-se, na tabela 10, que 85,2% dos trabalhadores são voluntários e 14,8% são remunerados.

4.2.1 *Moralmente aceitável*

O trabalho é uma atividade social, portanto deve ser respeitado e útil socialmente. Ele deve ser socialmente responsável, ou seja, respeitar as regras sociais escritas e não escritas (MORIN, 2002, p.74).

A seguir, a Tabela 11, item de resposta para a pergunta número 28 do questionário, apresenta a importância que os trabalhadores atribuíram ao Projeto:

Tabela 11: Significado e importância da organização para o trabalhador

importância do trabalho 2	Qt. cit.	Freq.
Não resposta	2	3,7%
1	0	0,0%
2	0	0,0%
3	1	1,9%
4	5	9,3%
5	12	22,2%
6	10	18,5%
7	24	44,4%
TOTAL OBS.	54	100%

Média = 5,98 Desvio-padrão = 1,13

Observa-se, na Tabela 11, que a média das respostas foi 5,98, ou seja, 6 (seis) é o índice de importância do trabalho para esse grupo de trabalhadores.

Entre os índices 5 e 7 estão mais de 80% das indicações dos trabalhadores, demonstrando que a organização é muito importante para eles.

Analisando o conjunto de respostas, observa-se que para as perguntas de 27 a 33, as respostas foram semelhantes, exceto para a pergunta 32 que faz menção à remuneração.

Como a maioria dos trabalhadores não é remunerada, as respostas

apresentaram que remuneração não é importante na vida desse grupo, e esse fato é objeto de discussão no item 4.2.6.

A seguir, a Tabela 12, item de resposta para a pergunta número 46 do questionário, apresenta que, na ótica dos trabalhadores, a sociedade evolui com o trabalho deles:

Tabela 12: Quanto contribui com a sociedade o seu trabalho

importância 2	Qt. cit.	Freq.
1	0	0,0%
2	0	0,0%
3	0	0,0%
4	3	5,6%
5	5	9,3%
6	5	9,3%
7	41	75,9%
TOTAL OBS.	54	100%

Média = 6,56 Desvio-padrão = 0,88

Por volta de 95% das indicações encontram-se entre os níveis 5 e 7, portanto, para os trabalhadores, seu trabalho contribui com a sociedade.

4.2.2 O trabalho feito de maneira eficiente e gerar resultados

O trabalho deve ser fonte de resultados produtivos e aqueles que o realizam devem sentir-se independentes (MORIN, 2002, p.74).

Na seqüência, a Tabela 13, item de resposta para a pergunta número 18 do questionário, apresenta a visão dos trabalhadores sobre tomada decisão:

Tabela 13: Capacidade de tomada de decisão no trabalho

Descrição de cargo	Qt. Cit.	Freq.
Não resposta	1	2,2%
Difícilmente decido sobre o meu trabalho e seus procedimentos	13	24,1%
Tomo algumas decisões sobre o meu trabalho e alguns procedimentos foram feitos por mim	22	40,7%
Decido como fazer meu trabalho	18	33,3%
TOTAL OBS.	54	100%

Os resultados descritos na Tabela 13 demonstram que cerca de 33% dos trabalhadores têm liberdade total de tomada de decisão, e outros 41% têm liberdade relativa.

A seguir, os resultados da Tabela 14, item de resposta para a pergunta número 44 do questionário, mostram que os trabalhadores têm autonomia no trabalho:

Tabela 14: Autonomia (você decide como fazer seu trabalho)

natureza do trabalho 11	Qt. cit.	Freq.
Não resposta	1	1,9%
1	4	7,4%
2	3	5,6%
3	3	5,6%
4	9	16,7%
5	4	7,4%
6	8	14,8%
7	22	40,7%
TOTAL OBS.	54	100%

Média = 5,23 Desvio-padrão = 1,99

Dentre as respostas, 62% encontram-se entre os níveis 5 e 7, portanto os trabalhadores do Projeto possuem autonomia no trabalho.

Interessante observar que 17% dos trabalhadores elegeram o meio da escala como resposta, ou seja, o índice 4; logo, para eles, a autonomia é relativa.

Contraditoriamente ao apresentado na Tabela 14, a resposta dos trabalhadores para a pergunta número 55 do questionário, na seqüência, Tabela 15; e para a pergunta número 89, Tabela 16, indica que os trabalhadores concordam que deveriam pensar em melhores caminhos para seu trabalho e participar, ativamente, no desenvolvimento de melhores métodos e procedimentos, indicando que autonomia seria importante.

Tabela 15: Um trabalhador deve pensar melhores caminhos para o seu trabalho

posição sobre o trabalho 6	Qt. cit.	Freq.
Não resposta	2	3,7%
1	1	1,9%
2	2	3,7%
3	0	0,0%
4	0	0,0%
5	11	20,4%
6	12	22,2%
7	26	48,1%
TOTAL OBS.	54	100%

Média = 6,04 Desvio-padrão = 1,36

Tabela 16: Um trabalhador deve se envolver ativamente no desenvolvimento de melhores métodos e procedimentos do trabalho

responsabilidade no trabalho 12	Qt. cit.	Freq.
Não resposta	3	5,6%
1	0	0,0%
2	0	0,0%
3	0	0,0%
4	6	11,1%
5	5	9,3%
6	9	16,7%
7	31	57,4%
TOTAL OBS.	54	100%

Média = 6,27 Desvio-padrão = 1,06

Para os trabalhadores se envolver nas decisões dos métodos e processos e dos caminhos a serem seguidos é importante, 90,7%, na Tabela 15, e 74% na Tabela 16, das respostas encontram-se entre os níveis 5 e 7.

Essas Tabelas, quando confrontadas com a Tabela 14, podem indicar que parte dos trabalhadores não percebe autonomia no trabalho, mas a grande maioria entende que a autonomia é necessária para o bom andamento das atividades.

4.2.3 Trabalho como fonte de experiências e relações humanas satisfatórias

As trocas com os superiores, os clientes e os outros trabalhadores permitirão ao trabalhador prestar um serviço, ajudar o outro, ser reconhecido por suas habilidades e contribuições (MORIN, 2002, p.74).

Abaixo, os resultados apresentados, na Tabela 17, item de resposta para a pergunta número 30 do questionário, indicam que o grupo de trabalhadores

reconhece a importância dos companheiros de trabalho:

Tabela 17: Importância dos companheiros de trabalho

importância do trabalho 4	Qt. cit.	Freq.
1	2	3,7%
2	0	0,0%
3	0	0,0%
4	4	7,4%
5	9	16,7%
6	11	20,4%
7	28	51,9%
TOTAL OBS.	54	100%

Média = 6,02 Desvio-padrão = 1,39

Os resultados, na Tabela 17, indicam que os trabalhadores identificaram como muito importantes os companheiros de trabalho. Observa-se que, aproximadamente, 90% das respostas estão entre os níveis 5 até 7.

Os resultados, na Tabela 18, item de resposta para a pergunta número 47 do questionário, a seguir, apresentam como os trabalhadores percebem suas relações com os supervisores:

Tabela 18: Boas relações interpessoais com os supervisores

importância 3	Qt. cit.	Freq.
Não resposta	2	3,7%
1	0	0,0%
2	1	1,9%
3	1	1,9%
4	0	0,0%
5	6	11,1%
6	7	13,0%
7	37	68,5%
TOTAL OBS.	54	100%

Média = 6,46 Desvio-padrão = 1,06

Os trabalhadores indicaram, pelos resultados apresentados na Tabela 18, que consideram boas as relações de trabalho com os supervisores. Nota-se que mais 90% das respostas encontram-se entre os níveis 5 a 7.

Na seqüência, os resultados apresentados na Tabela 19, item de resposta para a pergunta número 54 do questionário, refletem a percepção dos trabalhadores do quanto são consultados sobre uma mudança nos métodos de trabalho antes de os supervisores tomarem decisões:

Tabela 19: Percepção do trabalhador sobre serem consultados sobre mudanças nos métodos de trabalho

posição sobre o trabalho 5	Qt. cit.	Freq.
Não resposta	2	3,7%
1	2	3,7%
2	0	0,0%
3	2	3,7%
4	1	1,9%
5	16	29,6%
6	8	14,8%
7	23	42,6%
TOTAL OBS.	54	100%

Média = 5,79 Desvio-padrão = 1,46

O resultado da tabela 19 indica que os supervisores deveriam consultar os trabalhadores antes de tomar decisões de mudanças nos métodos de trabalho. Observa-se que aproximadamente 85% das respostas estão entre os níveis 5 e 7.

4.2.4 O trabalho como forma de ocupação

O trabalho é uma atividade rotineira e previamente programada, principalmente, na sua forma de emprego. Portanto, ele permite organizar a vida diária pelo fato de ter começo, meio e fim de jornada.

O ato de trabalhar é um fator determinante para as pessoas se posicionarem na vida, tanto para aquelas que perderam o emprego como para as que têm a possibilidade de trabalhar com atividades que estejam de acordo com seus valores, habilidades e personalidade (MORIN, 2002, p.74).

A Tabela 20, item de resposta para a pergunta número 12 do questionário, apresentada a seguir, traz dados da percepção dos trabalhadores do Projeto sobre o quanto eles pensam no trabalho:

Tabela 20: Quanto penso no trabalho

quanto penso no trabalho	Qt. cit.	Freq.
Não resposta	1	1,9%
Nunca	0	0,0%
Somente ocasionalmente	1	1,9%
Algumas vezes	13	24,1%
Freqüentemente	28	51,9%
Muito freqüentemente	11	20,4%
TOTAL OBS.	54	100%

Os resultados, na Tabela 20, mostram que o trabalho ocupa papel central na vida dos trabalhadores. Aproximadamente, 71% deles indicaram as respostas para freqüentemente e muito freqüentemente.

Os dados, na Tabela 21, item de resposta para a pergunta número 31 do questionário, na seqüência, indicam a posição dos trabalhadores sobre a importância de sua ocupação no projeto:

Tabela 21: Importância da minha ocupação ou profissão

importância do trabalho 5	Qt. cit.	Freq.
Não resposta	1	1,9%
1	1	1,9%
2	0	0,0%
3	0	0,0%
4	4	7,4%
5	11	20,4%
6	10	18,5%
7	27	50,0%
TOTAL CIT.	54	100%

Média = 6,06 Desvio-padrão = 1,23

Somando-se a frequência das respostas encontradas para os níveis 5, 6 e 7, os resultados, na Tabela 21, indicaram que, para mais de 90% dos trabalhadores, a ocupação deles no projeto é muito importante.

Os dados, na Tabela 22, item de resposta para a pergunta número 58 do questionário, na seqüência, indicam a posição dos trabalhadores sobre o trabalho para a sociedade:

Tabela 22: O trabalho deveria ser acessível a todos que o desejassem

posição sobre o trabalho 9	Qt. cit.	Freq.
Não resposta	1	1,9%
1	1	1,9%
2	1	1,9%
3	0	0,0%
4	1	1,9%
5	5	9,3%
6	3	5,6%
7	42	77,8%
TOTAL OBS.	54	100%

Média = 6,49 Desvio-padrão = 1,23

Somando-se a frequência das respostas encontradas para os níveis 5, 6 e 7, os resultados, na Tabela 22, indicaram que, para mais de 90% dos

trabalhadores, o trabalho deveria ser acessível a todos que quisessem exercê-lo.

Abaixo, a Tabela 23, item de resposta para a pergunta número 60 do questionário, apresenta dados sobre a posição dos trabalhadores a respeito do futuro após a independência financeira:

Tabela 23: Mesmo se eu ganhasse uma grande quantidade de dinheiro eu poderia continuar a trabalhar

posições pessoais 1	Qt. cit.	Freq.
Não resposta	2	3,7%
1	0	0,0%
2	1	1,9%
3	0	0,0%
4	1	1,9%
5	6	11,1%
6	4	7,4%
7	40	74,1%
TOTAL OBS.	54	100%

Média = 6,54 Desvio-padrão = 1,00

A Tabela 23 mostra que, aproximadamente, 95% dos trabalhadores, somando-se as freqüências de respostas dos níveis 5 a 7, não parariam suas atividades caso não precisassem mais dos recursos obtidos com o trabalho para sobreviver.

Os dados, na Tabela 23, item de resposta para a pergunta número 61 do questionário, representam o quanto o trabalho é importante para os trabalhadores, a seguir:

Tabela 24: Ter um trabalho é muito importante para mim

posições pessoais 2	Qt. cit.	Freq.
Não resposta	1	1,9%
1	1	1,9%
2	0	0,0%
3	0	0,0%
4	0	0,0%
5	0	0,0%
6	6	11,1%
7	46	85,2%
TOTAL OBS.	54	100%

Média = 6,77 Desvio-padrão = 0,87

Os resultados apresentados na Tabela 24 demonstram que o trabalho é muito importante para os trabalhadores do Projeto. Aproximadamente, 96% das respostas, somando-se os resultados dos níveis 6 e 7, afirmam isso.

Os resultados apresentados na Tabela 25, item de resposta para a pergunta número 112 do questionário, a seguir, refletem o envolvimento dos trabalhadores com o trabalho:

Tabela 25: Envolvimento com o trabalho

envolvimento com o trabalho	Qt. cit.	Freq.
Não resposta	1	1,9%
Nada envolvido	0	0,0%
Pouco envolvido	0	0,0%
Indiferente	0	0,0%
Envolvido	31	57,4%
Totalmente envolvido	22	40,7%
TOTAL OBS.	54	100%

Média = 4,42 Desvio-padrão = 0,50

Os resultados apresentados na Tabela 25, ao somar os itens “envolvido” e “totalmente envolvido”, demonstram que cerca de 98% dos trabalhadores estão envolvidos com o trabalho.

4.2.5 O trabalho como meio de satisfação

Um trabalho satisfatório é o que traz prazer ao trabalhador quando do exercício de suas atividades. Essa satisfação pelo trabalho é fruto de um ambiente que permite ao trabalhador exercer seus talentos e competências, resolver problemas, fazer novas experiências, aprender e desenvolver habilidades (MORIN, 2002, p.74).

Os resultados, na Tabela 26, item de resposta para a pergunta número 20 do questionário, representam o sentimento de aprendizagem no trabalho, a seguir:

Tabela 26: Aprendizagem no trabalho

descrição do trabalho1	Qt. cit.	Freq.
Fazendo meu trabalho eu não aprendo coisas novas	1	1,9%
Algumas vezes aprendo coisas novas fazendo meu trabalho	16	29,6%
Meu trabalho me possibilita aprender muitas coisas	37	68,5%
TOTAL OBS.	54	100%

Conforme os dados de respostas da Tabela 26, pode-se afirmar que quase a totalidade dos trabalhadores indicou que aprende alguma ou muita coisa com o trabalho.

4.2.6 O sentido dado ao trabalho: garantir a segurança e autonomia do trabalhador

O trabalho está associado ao emprego. Um trabalho que tem sentido é o que oferece às pessoas segurança, autonomia e independência (MORIN, 2002, p.74).

Os resultados apresentados na Tabela 27, item de resposta para a pergunta

número 32 do questionário, mostram a posição dos trabalhadores sobre remuneração no trabalho:

Tabela 27: Importância da remuneração

importância do trabalho 6	Qt. cit.	Freq.
Não resposta	12	22,2%
1	21	38,9%
2	1	1,9%
3	1	1,9%
4	1	1,9%
5	5	9,3%
6	3	5,6%
7	10	18,5%
TOTAL OBS.	54	100%

Média = 3,40 Desvio-padrão = 2,64

Os resultados, na Tabela 27, apresentam que 35% dos trabalhadores, somando-se os níveis 5 a 7; indicaram que remuneração é importante. Outros 40%, indicados no nível 1, responderam que remuneração é pouco ou nada importante para o trabalho. E, outros 22% não responderam sobre a importância da remuneração.

Apesar de a maioria dos trabalhadores ser voluntário, a proporção de respostas para “pouca” e “muita importância” à remuneração foi similar. Esta resposta pode indicar que apesar do trabalho no Bатуíra ser não remunerado existe para os trabalhadores a necessidade de remuneração, provavelmente de alguma outra fonte. Para esses trabalhadores remuneração pode estar associada ao emprego.

Ao se considerar somente as respostas, ou seja, eliminando-se os 22% de não resposta, encontra-se que 50% dos respondentes apresentam pouca importância à remuneração.

4.2.7 Relacionando dados da pesquisa

Cruzando respostas de algumas perguntas a outras, encontramos os seguintes resultados:

4.2.7.1. Formação X Gênero

Na Tabela 28, encontrada a partir do cruzamento das respostas dadas às perguntas 1 e 2, encontra-se:

Tabela 28: Formação X Gênero

Formação escolar	Ensino fundamental (1ª a 8ª série)	Ensino médio não concluído	Ensino médio concluído	Universitário não concluído	Universitário concluído	Curso pós- universitário	Total
gênero							
Homem	3	1	3	1	2	0	10
Mulher	6	4	22	2	7	3	44
Total	9	5	25	3	9	3	54

A Tabela 28 mostra que as mulheres possuem nível de formação escolar um pouco maior que os homens: entre os homens, 30% concluíram o ensino médio e, entre as mulheres; 50%.

4.2.7.2. Remuneração X Envolvimento com o trabalho

Na Tabela 29, encontrada a partir do cruzamento das respostas dadas às perguntas 10 e 112, encontra-se:

Tabela 29: Remuneração X Envolvimento com o trabalho

remunerado	sim	não	TOTAL
envolvimento com o trabalho			
Não resposta	0	1	1
Nada envolvido	0	0	0
Pouco envolvido	0	0	0
Indiferente	0	0	0
Envolvido	5	26	31
Totalmente envolvido	3	19	22
TOTAL	8	46	54

A Tabela 29 apresenta que, praticamente, não existe diferença no envolvimento com o trabalho para os trabalhadores remunerados e não remunerados. Ambos os grupos estão envolvidos ou totalmente envolvidos com o trabalho na mesma proporção.

4.2.7.3. Gênero X Envolvimento com o trabalho

Na Tabela 30, encontrada a partir do cruzamento das respostas dadas às perguntas 2 e 112, encontra-se:

Tabela 30: Gênero X Envolvimento com o trabalho

gênero	Homem	Mulher	TOTAL
envolvimento com o trabalho			
Não resposta	0	1	1
Nada envolvido	0	0	0
Pouco envolvido	0	0	0
Indiferente	0	0	0
Envolvido	4	27	31
Totalmente envolvido	6	16	22
TOTAL	10	44	54

A Tabela 30 apresenta que os homens estão totalmente envolvidos com o trabalho, em maior número, proporcionalmente, que as mulheres, uma vez que

60% dos homens responderam que estão totalmente envolvidos com o trabalho enquanto que somente 37% das mulheres.

Dentre os homens encontram-se os dois porteiros, os quais, são remunerados e por isso mantêm dedicação exclusiva ao projeto. Além deles temos um dos diretores, que é aposentado, e, também se dedica exclusivamente ao projeto.

4.2.7.4. Remunerado X Formação

Na Tabela 31, encontrada a partir do cruzamento das respostas dadas às perguntas 10 e 1, encontra-se:

Tabela 31: Remunerado X Formação

remunerado	sim	não	TOTAL
formação escolar			
Ensino fundamental (1ª a 8ª série)	3	6	9
Ensino médio não concluído	1	4	5
Ensino médio concluído	3	22	25
universitário não concluído	1	2	3
Universitário concluído	0	9	9
Curso pós-universitário	0	3	3
TOTAL	8	46	54

A Tabela 31 demonstra que os trabalhadores remunerados são de nível médio.

5 CONCLUSÃO

Segundo BRAVERMAN (1981, p.41), o trabalho está presente na vida humana desde os primórdios da história e toda forma de expressão de movimento é trabalho. Ele só ganhou a conotação de emprego na Revolução Industrial devido ao grande aumento de trabalhadores assalariados.

No mundo contemporâneo, marcado pelo cenário da competitividade, o impacto da modernização tecnológica sobre as organizações provoca a diminuição do emprego e o crescente aumento do subemprego, portanto não conseguem mais atender a demanda de empregos de que a sociedade necessita.

Essa situação leva à reflexão sobre a importância e o próprio significado do trabalho na vida dos seres humanos. Sabe-se que o trabalho é parte da identificação do indivíduo na sociedade. Em uma sociedade capitalista, basicamente, é do emprego que advêm todos os bens necessários à sobrevivência.

Com o desemprego, criou-se um conflito social devido a falta de meios para a subsistência face a incapacidade dos governos para atender a essa demanda, seja atuando em fatores econômicos para gerar postos de trabalho, seja oferecendo meios de vida à população via organismos sociais de governo. A própria sociedade procurou amenizar essa situação, organizando-se em entidades filantrópicas, em um primeiro momento, que, ao mesmo tempo em que supria as necessidades básicas da população, como saúde e educação, permitia que outros pudessem dar sentido à sua vida, doando o seu trabalho, surgindo daí o Terceiro Setor.

Levadas pelo alto grau de competitividade, as organizações integrantes do segundo setor passaram a se integrar nesse movimento social, auxiliando as organizações do Terceiro Setor, como uma forma de “reparar” o dano social e atrair a simpatia do mercado consumidor.

O aumento da participação do Terceiro Setor nas demandas sociais fez surgir o questionamento sobre o sentido do trabalho em organizações do Terceiro Setor, cuja resposta foi apreendida por meio de um estudo feito com um grupo de trabalhadores, particularmente, aqueles da organização Batuíra Projeto Renascer, entidade filantrópica de Jacareí que assiste gestantes carentes.

Tendo como base a Pesquisa feita pelo grupo *Meaning of Work*, 1994 a 1998 (MOW) (MORIN, 2002, p. 73), fez-se o presente estudo no Projeto Renascer pelo fato de essa organização possuir, em seu quadro, funcionários assalariados e voluntários, portanto atendia o objetivo da pesquisa que era detectar o sentido do trabalho para trabalhadores remunerados e não-remunerados.

Fez-se um paralelo entre os resultados encontrados na Pesquisa realizada pelo MOW, com trabalhadores assalariados, e o trabalhador voluntário, analisando as suas semelhanças e diferenças no que se refere ao sentido dado ao trabalho.

A partir da análise dos dados obtidos por meio das entrevistas e questionários, identificou-se:

- ✓ que o trabalho ocupa um lugar central na sociedade apesar das mudanças ocorridas;
- ✓ que as características (os sentidos para o trabalho) encontradas pelo grupo MOW, entre os anos de 1994 e 1998, repetiram-se nesta pesquisa;
- ✓ formação escolar não determinou diferenças para os sentidos do trabalho;
- ✓ remuneração não tem um sentido unânime para os funcionários.

Na seqüência detalham-se esses itens.

5.1 O trabalho ocupa um lugar central na sociedade

Dentre os autores estudados (BRAVERMAN, 1981, p. 49-55; HALL, 1986, p. 11; ANTUNES, 2002, p.195-207), pode-se concluir que o trabalho faz parte da vida do ser humano como foi visto neste estudo, portanto sempre existiu e existirá sempre. O que mudou, e deve continuar mudando, de tempos em tempos, é a forma como ele se “manifesta”.

O Terceiro Setor passou a ser uma possibilidade de inserção no mercado de trabalho e essa necessidade foi observada no grupo pesquisado (ver Tabela 21, p. 128, e, Tabela 24, p. 130).

5.2 As características do trabalho

A pesquisa realizada no Batuíra Projeto Renascer apresentou, como resultado, a confirmação das características encontradas nas pesquisas do grupo *Meaning Of Work*, 1994 a 1998 (MORIN, 2002, p. 73).

Ressalta-se a indicação majoritária, tanto nas entrevistas quanto nos questionários, para os indicadores de satisfação no trabalho.

Nas entrevistas, várias respostas dos entrevistados confirmam o sentimento de felicidade no trabalho. Percebe-se a possibilidade de o trabalhador exercer suas tarefas pondo em prática suas competências, seus valores pessoais.

Esse ambiente de satisfação pode justificar o resultado positivo que o Projeto tem alcançado.

No ambiente de trabalho voluntário pesquisado não existe aquele trabalhador insatisfeito que pode ser encontrado em grupos de trabalhadores assalariados.

Quando descontente com o grupo (índice medido no sentido relações humanas satisfatórias) ou com a administração (índice medido em parte pelos sentidos ser moralmente aceitável, ser eficiente e levar a um resultado e ser intrinsecamente satisfatório) o trabalhador simplesmente não retorna para o trabalho. A rotatividade espontânea ficou clara nas entrevistas e no questionário (ver Tabela 9, p. 121). Os que permanecem trabalham satisfeitos com suas atividades (ver Tabela 21, p.128).

5.3 Formação

Apesar de a maioria dos trabalhadores do Projeto Renascer ter como característica a formação média (ver Tabela 6, p. 119), diferente da formação do grupo estudado pelo MOW (1994 a 1998), que possuía formação universitária, a pesquisa detectou os mesmos sentidos para o trabalho.

Seria interessante outros estudos a fim de afirmar que a formação pode não interferir aos sentidos dados ao trabalho.

5.4 Remuneração

A remuneração é uma característica, particularmente, importante para o trabalho, quando associada ao emprego, porque garante o provimento das necessidades básicas, gera status social.

Robbins, ao discutir a importância da remuneração como agente motivador cita pesquisa, a qual não apresentou consenso sobre o principal agente motivador para o trabalho, porém, apresentou remuneração como a segunda opção em todas as citações (ROBBINS, 2002, p. 175).

Apesar desses fatores relevantes, percebeu-se, durante a pesquisa, que parte dos trabalhadores trazia consigo um conjunto de fatores que “compensavam” a ausência de remuneração do projeto com outras fontes de renda, tais como: pensão (aposentadoria), cônjuge provedor, trabalho em horário parcial no projeto etc., ou seja, para 40% deles a remuneração não importava (ver Tabela 27, p. 132).

Esse fato demonstrou existir uma diferença entre os trabalhadores do Batuira Projeto Renascer e os da Pesquisa realizada pelo MOW, que identificou a remuneração como um dos sentidos do trabalho.

A Pesquisa feita pelo MOW identificou os valores contemporâneos que a remuneração apresenta como: sucesso profissional e inserção social.

No ambiente do trabalho voluntário outros valores se destacam quando comparados a remuneração, por exemplo, ser intrinsecamente satisfatório e ser moralmente aceitável. Gorz (2003, p.143) advoga que determinados trabalhos somente serão bem feitos se o trabalhador escolher fazer aquele trabalho, ou seja, enfatizando a necessidade social do trabalho voluntário. Hall (1986, p. 11) enfoca justamente essa maior dimensão do trabalho que se afasta do senso comum do sucesso financeiro.

Os dados também apresentam que os trabalhadores voluntários, por mais que percebam o trabalho como forma distinta da simples busca por renda, apresentam necessidade de alguma remuneração para a subsistência. Os 50% dos respondentes (ver p. 132) que afirmaram não se importar com a remuneração, certamente, percebem outros valores no trabalho.

As conclusões apresentam de forma clara que definitivamente o trabalho não está em vias de extinção.

As mudanças pelas quais estão passando as organizações e, conseqüentemente, o trabalho devem ser somente mais um momento histórico.

A discussão sobre a satisfação com o trabalho, a qual apresentou a alegria de se realizar o trabalho; a discussão sobre boas relações humanas no trabalho, a qual enfatizou a importância do relacional no trabalho, levam a concluir que o ser humano tem no trabalho parte de sua vida.

A importância social do trabalho faz o Terceiro Setor muito importante não somente pela contribuição que traz à sociedade e pelas dimensões que atingiu, mas também pela opção de trabalho que oferece a milhões de pessoas.

Essa pesquisa, pela própria característica de estudo de caso, deixa uma série de perguntas associadas à grandeza do tema:

- ✓ Será que os resultados dessa pesquisa seriam encontrados em outras organizações do terceiro setor?
- ✓ Quem é o trabalhador voluntário nas organizações do terceiro setor?
- ✓ Estudar o sentido do trabalho em organizações do terceiro setor em diversos segmentos de atuação.

Estudar outras organizações, em outros segmentos de atuação e, principalmente, o trabalhador voluntário, para melhor conhecê-lo, são apenas algumas das várias possibilidades de continuidade para esse trabalho.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, P. **Estilos de Gerência: um estudo sobre as relações entre os tipos de gerência e a missão organizacional**. Taubaté, 2002. Dissertação de Mestrado em Administração - Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado, Universidade de Taubaté

ABONG. **Perguntas mais freqüentes: Quanto movimentação em recursos e quanto empregam as ONGs e o "terceiro setor"?**
Disponível em: <<http://www.abong.org.br>>, Acesso em 19 fev. 2005.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**. SÃO PAULO: BOI TEMPO, 2002.

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** São Paulo: Cortez, 2000.

BATUIRA. **Site da entidade BPR – Bатуíra Projeto Renascer**
Disponível em: < <http://www.batuirajacarei.org.br/html/colaborar.htm> >, Acesso em 21 fev. 2005.

BORGER, F. **Responsabilidade Social: Efeitos da Atuação Social na Dinâmica Empresarial**. São Paulo. USP – Tese de Doutorado, 2001.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

CAMARGO, M. SUZUKI, F. UEDA, M. SAKIMA, R. GHOBIL, A. **Gestão do Terceiro Setor no Brasil**. São Paulo: Futura, 2002.

CAMPOS, R. **A Representação Social da Atividade Profissional do Funcionário Público em Contexto de Mudança**. Taubaté, 2002. Dissertação de Mestrado em Administração - Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado, Universidade de Taubaté.

CARVALHO, M. **Sociedade civil, estado e terceiro setor**. São Paulo: São Paulo em Perspectiva, 1998.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAFT, R. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1999.

DIEESE/SEADE, TEM/FAT. **Pesquisa de emprego e Desemprego**. Disponível em: <<http://www.desempregozero.org.br/dieese/index.php>>, Acesso em 19 fev. 2005.

DOBB, M. **A evolução do capitalismo**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1965.

DRUCKER, P. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning Ltda , 2001.

ENGLAND, G. W., HARPAZ, I. **How working is defined: National contexts and demographic and organizational role influences**. Journal of Organizational Behavior; 3, 4; ABI/INFORM Global, p. 253-266, Jul 1990.

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas S.A, 1994.

FERNANDES, R. **3º Setor – Desenvolvimento Social Sustentado**. São Paulo: Paz e Terra S.A, 2000.

FERREIRA, A. **Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.

GALUGHI, C. **Responsabilidade social: atuação das grandes empresas do Vale do Paraíba**. Taubaté. UNITAU – Tese de Mestrado, 2005.

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

GOHN, M. **Conselhos Gestores e Participação Sociopolítica**. São Paulo: Cortez, 2001.

GOHN, M. **Mídia Terceiro Setor e MST**. São Paulo: Vozes, 2000.

GOHN, M. **Movimentos Sócias no Início do Século XXI**. São Paulo: Vozes, 2003.

GOHN, M. **Serviço Social & Sociedade – O novo associativismo e o Terceiro Setor**. São Paulo: Cortez, 1998.

GORZ, A. **Crítica da Divisão do Trabalho**. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

GORZ, A. **Metamorfoses do Trabalho - Crítica da Divisão do Trabalho**. São Paulo: AnnaBlume, 2003.

HACKMAN, J. R., OLDHAM, G. R. **Motivation through the design of work: test of a theory**. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 16, p. 250-279, 1976.

HARPAZ, I, HONIG, B, POL, C. **A cross-cultural longitudinal analysis of the meaning of work and the socialization process of career starters**. *Journal of World Business*, 37, 2002.

HALL, R. **"Dimensions of WORK"** . Beverly Hills: Sage, 1986.

HITT, M. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HUBERMAN, L. **História da Riqueza do Homem**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1974.

IBGE. **As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil – 2002**. Disponível em:

<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/fasfil.pdf>>, Acesso em 19 fev. 2005.

JORDAN, D. MEREGE, L. **Á carreira do administrador em organizações do terceiro setor**. São Paulo. NPP-EAESP-FGV, 1997. p. 1-5.

JUNIOR, L. **Terceiro Setor e Economia Social**. São Paulo. CETS-EAESP-FGV, 1997. p. 1-14.

KANAANE, R. **Comportamento Humano nas Organizações – O Homem Rumo ao Século XXI**. São Paulo: Atlas S.A, 1995, p.13-27.

KARKOTLI, G. **Importância da Responsabilidade Social para Implementação do Marketing Social nas Organizações**. Florianópolis. UFSC – Tese de Mestrado, 2002.

KWASNICKA, E. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas S.A, 1995.

LEITE, M. **Trabalho e sociedade em transformação**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2003.

LEIBFRIED, K. McNAIR C. **Benchmarking – Uma ferramenta para a melhoria contínua**. Rio de Janeiro: Campus Ltda, 1994.

LOURENÇO, R. M. R. M. F. **A influência do estilo gerencial na satisfação os funcionários em empresas de rede varejista: um estudo de caso**. Taubaté. UNITAU – Tese de Mestrado, 2002.

MARQUES, R. **A Proteção Social e o Mundo do Trabalho**. São Paulo: BIENAL, 1997.

MARX, K. **Coleção – Os Pensadores**. Volume II. São Paulo: Nova Cultural, 1998.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas S. A., 2000.

MEREGE, L. ALVES, M. **Desenvolvendo a Filantropia Empresarial através da Educação: uma Experiência Brasileira**. São Paulo. CETS-EAESP-FGV, 1996. p. 2-4.

MOREIRA, M. M. da SILVA. **Trabalho, qualidade de vida e envelhecimento**. Rio de Janeiro, Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública – Tese de Mestrado, 2000. 100-p.

MORIN, E. **Os sentidos do trabalho**. São Paulo: RAE, Jul./Set. 2001, p. 8-19.

MORIN, E. **Os sentidos do trabalho**. São Paulo: RAE, Ago/Set/Out. 2002, p. 71-75.

MORIN, E. TONELLI, M. PLIOPAS, A.L. **O trabalho e seus sentidos**. São Paulo: 2004, p. 1-16.

NETO, F. FROES, C. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

OLIVEIRA, S. **Sociologia das organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning Ltda, 1999a.

OLIVEIRA, S. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1999b.

OHNO, T. **O Sistema Toyota de Produção – Além da Produção em Larga Escala**. Porto Alegre: Bookman, 1997.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SALAMON, L. **3º Setor – Desenvolvimento Social Sustentado**. São Paulo: Paz e Terra S.A, 2000.

SANTOS, N. **Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação**. 1. ed. Lorena, SP: Siciliano, 2000.

SEADE. **As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil – 2002**. Disponível em: <<http://www.seade.gov.br/produtos/imp/>>, Acesso em 21 fev. 2005.

SILVA, J. FEITOSA, S. **Ação social voluntária: motivação e evasão**. Cadernos CEDOPE – Série: Movimentos Sociais e Cultura. Ano 13, nº 19. Universidade do Rio dos Sinos - UNISINOS, 2002.

TAYLOR, F. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas S.A, 1995.

TENÓRIO, F. **Gestão de ONGs – Principais Funções Gerenciais**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

THOMPSON, A. **3º Setor – Desenvolvimento Social Sustentado**. São Paulo: Paz e Terra S.A, 2000.

WALTON, M. **O Método Deming de Administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1989.

WEBER, M. **Weber – sociologia (coleção grandes cientistas sociais)**. São Paulo: Ática S.A., 1991.