

# Satisfação profissional: a receita de sucesso das empresas modernas

*Paula Rubia Simões Beiral*

*Rodrigo Delpupo Monfardini*

EXAME - Na melhor empresa do Brasil para trabalhar, o trabalhador também é acionista e uma de suas características essenciais é sua inteligência e capacidade de se reinventar. Quem descreve é o presidente da Promon, companhia paulista eleita a número um do Guia EXAME - VOCÊ S/A: As Melhores Empresas Para Você Trabalhar 2005.

Luiz Ernesto Gemignani, presidente da Promon, que atua nos segmentos de engenharia e tecnologia, recebeu o prêmio na noite desta segunda-feira (5/9), em uma festa promovida pela Editora Abril, em São Paulo. "Esse prêmio reafirma e fortalece nossas convicções sobre a forma que trabalhamos e valorizamos nossos colaboradores", diz Germignani. "Em um mundo cada vez mais selvagem, ser premiado pelo rigor com que tratamos assuntos como transparência, diálogo com os colaboradores têm o mesmo efeito que o milagre para uma pessoa crente." Na premiação, foram consagradas as 10 primeiras colocadas no ranking de 150 empresas. [...]

O Guia EXAME VOCÊ S/A também premiou as 10 primeiras colocadas no ranking das melhores empresas para a mulher trabalhar. A

primeira colocada e tri campeã foi a Natura. "Receber o prêmio nos estimula a manter a paixão por essa vocação de cuidar do outro, cuidar do mundo, buscar um mundo melhor", afirma a diretora de Recursos Humanos, Cláudia Falcão. [...]

Segundo Roberto Civita, presidente do Grupo Abril, que edita EXAME e Você SA, o Guia 2005 revelou instigantes situações nas melhores empresas para trabalhar do Brasil. Uma delas: boa parte dos trabalhadores se sente sobrecarregada, com um volume de trabalho muito grande. "Nem mesmo as melhores empresas podem ser indicadas como perfeitas", diz. "Mas a excelente notícia da noite é que essas mesmas empresas oferecem a seus colaboradores oportunidades de desenvolvimento na carreira. E com isso eles se sentem motivados", afirma Civita. Os dados financeiros mostram isso. A rentabilidade das 150 empresas foi de 17,8%, enquanto que a rentabilidade média das 500 maiores empresas do Brasil, segundo o anuário EXAME Melhores & Maiores 2005, foi de 11%. "Isso mostra que investir em gente ainda dá o melhor retorno", afirma o Roberto Civita. [...]

Promon é a melhor empresa para trabalhar do Guia 2005. Portal Exame, Adaptado. Disponível em: <[http://portalexame.abril.com.br/gestao/conteudo\\_89701.shtml](http://portalexame.abril.com.br/gestao/conteudo_89701.shtml)>. Acesso em: 06 set. 2005.

## Comentário<sup>18</sup>

Enxugamento, terceirização, qualidade total, qualificação do trabalho, liderança, criatividade, empreendedorismo, vontade de vencer e... será que esquecemos alguma coisa? Com certeza, sim...

Essas palavras se tornaram muito comuns no cotidiano empresarial e até mesmo vocabulário corrente nas últimas décadas.

Isso provém das novas formas de organização industrial e de relacionamento entre capital e trabalho, iniciadas com a crise dos anos 70.

Essa crise revelou o esgotamento do modelo de acumulação fordista/taylorista, que foi superada, no setor industrial, com o modelo toyotista, surgido no Japão pós-Segunda Guerra.

O toyotismo consiste num conjunto de práticas que visam otimizar os processos produtivos. Para tanto, executa uma produção flexível, utiliza-se da terceirização (o que leva à especialização em determinada fase do processo)<sup>19</sup>, reduz os estoques ao mínimo e reúne os trabalhadores em equipes, os CCQ's (Círculos de Controle de Qualidade).

<sup>17</sup> Devido ao tempo, o acesso ao link foi expirado.

<sup>18</sup> O texto respeita o acordo ortográfico vigente no ano de 2005.

<sup>19</sup> A fábrica da Toyota, por exemplo, concentra apenas 25% do processo produtivo, deixando o restante nas mãos das terceirizadas.

Dentre todas, a maior “contribuição” advinda do toyotismo consiste fundamentalmente numa organização do trabalho mais exploratória.

As práticas de organização do trabalho toyotistas se diferenciam radicalmente das fordistas/tayloristas no que diz respeito à divisão do trabalho. No sistema anterior, a máxima divisão do trabalho era condição necessária à acumulação. Entre outros motivos, o surgimento de uma demanda por produtos mais diversificados fez com que as empresas do novo modelo valorizassem a *subjetividade* dos trabalhadores, sem a qual não seriam criativos, empreendedores, flexíveis, multifuncionais e capazes de tomar certas decisões. Esta subjetividade era desprezada pelo modelo fordista, que transformava o trabalhador num apêndice da máquina.

A utilização da subjetividade por parte da empresa, além de servir ao atendimento de uma demanda diferenciada, serve também para um aumento da intensidade do trabalho. Aumenta-se tanto a intensidade do trabalho (devido ao aumento dos esforços do trabalhador) quanto a produtividade (advinda de novas tecnologias)<sup>20</sup>.

Uma das mais importantes inovações na forma de organização do trabalho trazidas do Japão para o Ocidente foram os CCQ's. Os trabalhadores são divididos em pequenas equipes, e cada uma tem um líder. Este se sente

<sup>20</sup> Note que aqui a intensidade do trabalho é mais importante do que a produtividade. Exemplo disso é a fábrica da Toyota: na década de 50 ela tinha nível de produção por trabalhador maior do que os níveis ocidentais, mesmo empregando uma tecnologia inferior.

em posição de superioridade em relação aos demais, como se fosse uma espécie de gerente, ficando responsável pela produção e pelo controle de qualidade. Assim, sente-se valorizado, porém todo esse sentimento de liderança encobre a sobrecarga e as responsabilidades que são lançadas em seus ombros.

Para alcançar esses cargos de liderança na equipe, assim como promoções e aumentos salariais<sup>21</sup>, passa-se a vivenciar, dentro da fábrica, um ambiente de competitividade, e até mesmo de rivalidade. Os trabalhadores passam a vigiar a si próprios, seus próprios companheiros. Até os gastos que os capitalistas tinham com a gerência, para vigiar seus trabalhadores, diminuíram...

Assim, torna-se desnecessária uma parcela dos trabalhadores, que é demitida. O clima de insegurança gerado por essas demissões aumenta ainda mais a dedicação dos trabalhadores, dando continuidade ao processo.

Como o trabalhador vive em condições melhores dentro da fábrica, poderia-se argumentar que o trabalho alienado estaria chegando ao fim. Ora, isso seria achar que a alienação deriva apenas da alta divisão do trabalho. Alienação é “estranhamento” e, nesse sentido, o trabalho ainda é alienado, já que, como disse Ricardo Antunes, os trabalhadores “devem entregar sua subjetividade à disposição do capital”. Sua subjetividade deixa de ser sua,

atende a objetivos que não são os seus. Sua subjetividade é estranhada, alienada. Passa a pertencer não mais ao trabalhador, mas à empresa.

O seu trabalho, por mais criativo que seja, dentro desse sistema não ultrapassa o limite de cumprir determinada tarefa em função do capital. E os fins visados numa determinada tarefa (que num trabalho verdadeiramente criativo seriam traçados pelo trabalhador) são impostos a ele, mesmo que ele não se dê conta disso.

O que ganha o trabalhador com toda a sua criatividade sendo reconhecida? Para quem vão os ganhos advindos da valorização da subjetividade? Para o trabalhador, o dono dessa subjetividade?

---

<sup>21</sup> Fica claro que essas vantagens se restringem a um grupo seleto de trabalhadores. No Japão, por exemplo, apenas 20% dos trabalhadores desfrutam do tão apregoado emprego vitalício.