

## **IMPLICAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NO COMPORTAMENTO DE TRABALHADORES DO SETOR MOVELEIRO DA SERRA GAÚCHA**

**Giovana Faria** (IF) - [historiagiovana@gmail.com](mailto:historiagiovana@gmail.com)

**Anelise D'Arísbo** (UFRGS e IFRS) - [anelise.darisbo@farroupilha.ifrs.edu.br](mailto:anelise.darisbo@farroupilha.ifrs.edu.br)

**Cláudia Soave** (IFRS) - [claudia.soave@bento.ifrs.edu.br](mailto:claudia.soave@bento.ifrs.edu.br)

### **Resumo:**

*A divisão do trabalho teve como ponto fundamental trazer eficiência às organizações, o que resulta em mudanças no que concerne ao comportamento do trabalhador. Com a intenção de refletir sobre este tema, esta pesquisa buscou identificar as percepções de trabalhadores do setor moveleiro de três cidades serra gaúcha em duas distintas formas de organização de trabalho: o artesanato e a divisão de trabalho. Ao evidenciar as diferenças entre as duas formas de organização, pretendeu-se contribuir com a reflexão acerca do trabalho. Para tanto, tomou por apoio a inter-relação entre os conceitos de Sennett e as variáveis comportamentais propostas pela área de comportamento organizacional tais como: afeto no trabalho, aprendizagem e transferência de conhecimento, atitudes frente a mudanças, criatividade e solução de problemas, desempenho produtivo e motivação no trabalho. Como resultado da pesquisa descritiva qualitativa pode-se observar que a organização do trabalho pode limitar e direcionar percepções dos trabalhadores de maneiras distintas, as quais incidem não apenas na atuação do trabalhador no seu âmbito profissional, mas também na sua expressividade, na forma como o mesmo percebe a si mesmo e em como se relaciona com os demais.*

**Palavras-chave:** *artesãos, organização do trabalho, comportamento organizacional*

**Área temática:** *GT-05 Comportamento Humano em Organizações*

## GT-5

### 1 INTRODUÇÃO

A divisão do trabalho surgiu como meio para o aumento da força produtiva e consequente aumento do lucro das indústrias, o que para Smith (1996) evidenciava que o capitalismo era o modelo mais eficaz. Com isso a ampliação do capitalismo impactou e modificou consideravelmente o trabalho, transformando a relação do trabalhador com o seu ofício, na medida em que este tornou-se uma peça integrante da produção, participando apenas de uma pequena fração desta. Isto afetou suas percepções e seu comportamento em relação ao seu trabalho e em sua relação com os outros indivíduos na sociedade (SENNETT, 2010).

Contudo, a administração contemporânea, em consonância com as transições ocorridas durante o século XX, acabou se tornando mais complexa e ativa. O foco que era físico e estrutural passou a dar mais ênfase para as relações e interações humanas (BUONO, BOWDITCH, 1992). Desta forma, os gestores precisam repensar o papel das pessoas e das organizações e as relações entre trabalhador e trabalho (DUTRA, 2012) pois, o ponto fundamental para o surgimento da divisão do trabalho foi dar eficiência às organizações mas houve pouca ênfase à metamorfose que o trabalhador sofreu no que concerne ao seu comportamento diante de tais transformações (SENNETT, 2009).

É importante salientar que as pessoas vêm sendo encaradas pelas organizações como um recurso a ser gerido historicamente. Em contraponto, há pressão externa exigindo das organizações uma revisão na forma de gerir pessoas e estas passaram a ter papel ativo no dimensionamento das organizações e em sua concepção (DUTRA, 2012). Ainda, o trabalho e a percepção que o trabalhador tem das condições de seu ofício em seu ambiente organizacional é determinante para o comportamento deste trabalhador (KANAANE, 2012).

Em relação às percepções dos trabalhadores, Sennett (2010) afirma que o trabalhador contemporâneo difere do trabalhador artesão em sua consistência, o que o faz perder as percepções comportamentais que são fundamentais tanto em seu labor como em seu relacionamento com os outros. Faz-se necessário destacar que o trabalho industrial moderno tornou a atividade maçante e repetitiva trazendo efeitos perceptivos muitas vezes desestimulantes ao trabalhador, no que concerne ao seu comportamento (GIDDENS, 1991). Dessa forma, o estudo do comportamento humano dentro das organizações demonstra-se importante, pois é possível captar a participação ou alienação do trabalhador dentro da empresa, quando o empregado se percebe como peça intercambiável de um sistema organizacional mecanicista (KANAANE, 2012).

Nesse sentido, o objetivo desta pesquisa foi identificar as implicações comportamentais advindas das distintas formas de organização do trabalho em organizações do setor moveleiro da serra gaúcha. Para tal, pretendeu-se identificar a percepção em relação ao seu labor de 12 trabalhadores que atuam no modelo artesanal e no modelo da divisão do trabalho, de forma a contribuir com a gestão ao evidenciar as implicações das diferentes formas de organização do trabalho no comportamento dos trabalhadores. O entendimento dos elementos de percepção do trabalhador foi buscado com base na inter-relação entre a obra de Sennett (2010) e temas da área de comportamento organizacional. Assim, foram utilizadas as variáveis comportamentais propostas pela área de comportamento organizacional tais como: a afetividade para com o trabalho, a aprendizagem e a transferência de conhecimento, as atitudes frente a mudanças, a criatividade e a solução de problemas, o desempenho produtivo e a motivação no trabalho.

Assumimos a visão de trabalhador artesão conforme Sennett (2006), como trabalhadores que participam ativamente de toda a produção e tomam para si que a capacidade da criação a partir do exercício contínuo. Ou seja, o artífice em seu trabalho manual e com desejo de

melhorar sua obra adquire a ideia da consciência material, onde o pensamento, as concepções e os sentimentos estão intimamente ligados às coisas. Os artesãos entrevistados atuam nas cidades de Bento Gonçalves, Caxias do Sul e Farroupilha, cada um em um empreendimento diferente. Em contraste, os trabalhadores em divisão do trabalho entrevistados trabalham em uma mesma empresa do setor moveleiro de Bento Gonçalves.

Os dados coletados permitem inferir que a organização do trabalho incide diretamente nas percepções e no comportamento do trabalhador em relação ao seu trabalho e em sua relação com os outros indivíduos e que nem sempre o comportamento apresentado pelo trabalhador é o esperado pela gestão. Além disso, a percepção avinda do trabalho incide na forma como o trabalhador percebe a si mesmo, e como ele vê sua posição na sociedade.

A organização do artigo dá-se com o referencial teórico que é precedido por esta introdução, seguido dos aspectos metodológicos que antecedem a apresentação de resultados. Por fim, são apresentadas as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial apresenta conceitos e reflexões sobre trabalho artesanal e em divisão de trabalho relacionados com o comportamento organizacional e com a própria ciência da administração.

### 2.1 O ARTESÃO

O artesão é o trabalhador que se ocupa em sua oficina de toda a criação e fabricação, o que lhe exige habilidades e conhecimento de toda a produção e lhe causa o desejo de um trabalho bem feito (SENNETT, 2009). A habilidade artesanal é explorada em suas dimensões de um jeito próprio, o que denota a íntima relação entre a mão e a cabeça, o fazer e o pensar. Nesse sentido a realização de toda a criação pelo artífice supõe que, conforme Sennett (2009, p. 17), “o pensamento e o sentimento estão contidos no processo do fazer”. Assim, as habilidades artesanais são incorporadas através da prática, do hábito, ao longo do ato organizado através do conhecimento que objetiva alcançar o produto final.

Há também uma busca de suas necessidades e objetivos como a participação, o comprometimento e o envolvimento em seu trabalho, dotando-o de sentido para o trabalhador que executa (KANAANE, 2012). Segundo Sennett (2009), a motivação possui relevância no que concerne às suas habilidades para o trabalho. A motivação advém em especial do conhecimento adquirido através da participação e da criação. O sentido que a pessoa dá ao seu trabalho conecta o homem a sua realidade e faz com que ele encontre expectativas, ideias e visões de significado para ele. Neste caso, a motivação liga o desejo natural das pessoas de se engajarem no seu trabalho pelo prazer de proporcionar satisfação interior (MACIEL e SÁ, 2007).

Além disso, é possível observar o conhecimento adquirido pelo fazer, errar e fazer novamente. Toda a função de criar e recriar desperta o engajamento e o intuito de produzir e fazer bem feito (SENNETT, 2009). Fazendo alguma coisa acontecer mais de uma vez, temos um objeto de reflexão; as variações nesse ato propiciador permitem explorar a uniformidade e a diferença; a prática deixa de ser mera repetição digital para se transformar numa narrativa; movimentos adquiridos com dificuldade ficam cada vez mais impregnados no corpo; e o instrumentista avança em direção a maior habilidade (SENNETT, 2006).

Assim, no trabalho artesanal o saber é uma capacidade que se aprende na prática, percebida quando a pessoa se exercita fazendo aquilo que se propõe a fazer e aprender (GORZ, 2003). E a capacidade gerada pelo fazer e o pensar adquiridos pelo artesão geram a autonomia que resulta de um impulso interior que o faz trabalhar de forma expressiva. O ambiente criado

em torno do artesão faz surgir o desejo pelo resultado, a busca incessante pela qualidade e favorece substancialmente a capacitação do artífice (SENNETT, 2009).

O artesão surge então na criação de ambientes férteis às ideias mais saudáveis, que favoreçam uma ligação mais afetiva com o trabalho (GUIMARÃES, 2010). O trabalho se desenvolve, assim, em torno de uma consciência material, onde o pensamento, as concepções e os sentimentos estão intimamente ligados às coisas. Ainda, Guimarães (2010), adiciona que a técnica é desenvolvida através da imaginação e as habilidades advêm das práticas corporais.

## 2.2 DIVISÃO DO TRABALHO

A divisão do trabalho é resultante da transformação do modo de produção capitalista no qual há uma racionalização do trabalho. Surgiu em meados do século XVIII e levou a uma fragmentação do trabalho. Com isso, ocorreu um maior aprimoramento das forças produtivas e consequente aumento do lucro das organizações, evidenciando o pensamento econômico que sustenta a ideia de que o capitalismo é o modelo de produção mais eficaz (SMITH, 1996).

Smith (1996) acreditava que a divisão do trabalho era consequência da necessidade humana da troca, de sua tendência natural de permutar. A permuta seria decorrente do excedente da produção, o que, por sua vez levava cada pessoa a se dedicar a uma ocupação específica. Desta forma, segundo Smith (1996), a diferenciação das ocupações e empregos teriam se originado do benefício da divisão do trabalho que proporcionaria acréscimo no excedente sobre os salários, ou seja, um aumento nos estoques de capital. A pressão por mão-de-obra no mercado de trabalho ocasionada pelo aumento de capital provocaria um aumento nos salários dos trabalhadores e consequentemente melhoraria em suas condições de vida (SMITH, 1996).

Essa visão econômica é reforçada com o advento da Administração Científica, cujas características mais marcantes são a alteração do pensamento empírico para o pensamento científico, além da racionalização de todos os recursos de forma a alcançar a eficiência organizacional (TAYLOR, 1995). Isso inclui os 'recursos humanos' e para tal, houve a separação entre o trabalho manual e o trabalho intelectual. A apropriação dos meios de produção é feita por uma classe pensante e operacionalizada por aqueles que executam as tarefas na produção (KANAANE, 2012). A Administração Científica teve como um de seus maiores seguidores Henry Ford, com o qual a divisão do trabalho teve seu ápice no que se refere à linha de montagem, produção em massa, padronização de peças, além de automatização das fábricas. Através do fordismo o trabalhador passou a fazer uma tarefa repetitiva tornando-se robotizado e vivenciando a fragmentação da produção, ou seja, não havia noção por parte do trabalhador do seu grau de participação na produção (SANTOS, 2009).

Mas essa visão econômica e racionalizada da divisão do trabalho tem sido ratificada e questionada desde sua origem. Dentre as principais consequências advindas da divisão do trabalho na ordem de trabalho capitalista, as centrais são a mercantilização do trabalho e do trabalhador com o consequente empobrecimento e esgotamento deste e ainda a alienação do trabalhador. Esta alienação é do trabalhador para com seu próprio corpo e do homem em relação ao homem, à sua função na sociedade. Sendo assim, cada trabalhador olha os outros segundo o padrão estabelecido e a relação que ele tem de si mesmo no trabalho (MARX, 1989).

Em meados do século XIX alguns pensadores, entre eles Max Weber, abordaram sobre a questão social advinda da divisão do trabalho. Um dos princípios fundamentais da economia moderna é o racionalismo econômico, que seria o aumento da produtividade do trabalho pela estruturação do processo produtivo, diminuindo a dependência dos limites fisiológicos humanos impostos pela natureza. O trabalhador passou a ter o ganho como finalidade de vida e não como um meio para satisfazer suas necessidades. O trabalho no capitalismo passou a dominar as vidas humanas não mais pelo sentido, mas pelo mecanismo. O trabalho tornou-se

um dever, uma obrigação que possui valores como um fim em si mesmo (WEBER, 2007; THIRY- CHERQUES, 2009).

Já no século XX, a autora Hannah Arendt (2007) discute o processo do trabalho. A autora firmou que o processo de pensar e o de trabalhar não coincidem, pois, são atividades diferentes. O labor é o processo que liga o *animal laborens*, aquele que trabalha com as mãos, e que não reflete na sua rotina do trabalho braçal, e o homem que trabalha com a cabeça ou *homo faber*. Este seria superior ao *animal laborens*, pois, segundo a autora, o *homo faber* é aquele que julga e debate o fazer.

Como aluno, Sennett (2009) reflete sobre as ideias de Hannah Arendt e procura resgatar o *animal laborens* de sua inferioridade, defendendo que o *animal laborens* é capaz de pensar e estabelece uma relação de mão dupla entre o fazer e o pensar, o que incide no processo criativo da produção do artífice. Nesse sentido, Sennett (2009) assume uma abordagem contemporânea e reflete sobre as transformações que o trabalhador sofreu ao passar para a divisão do trabalho (SENNETT, 2006).

Segundo Sennett (2010) é possível que estejamos em uma linha divisória entre a rotina e a flexibilidade, o que infere diferenças na forma como o trabalho precisa ser administrado. O novo regime das empresas flexíveis atacou os males da rotina em nome de maior produtividade (SENNETT, 2010).

### 2.3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NA DISCUSSÃO DA DIVISÃO DO TRABALHO

A rotina que se sucedeu com a fragmentação do trabalho tornou o trabalhador industrial um desconhecedor no que se refere ao autodomínio e à expressividade que até então eram vivenciados pelo artesão ao participar e controlar toda a sua produção. Neste sentido, antes do advento do modelo Fordista, os trabalhadores eram qualificados tendo a responsabilidade de serviços complexos no decorrer de um dia de trabalho. Esses trabalhadores possuíam autonomia e havia maior descentralização nas indústrias (SENNETT, 1999; 2010).

Salienta-se que no Taylorismo acreditava-se que não havia necessidade de o trabalhador compreender todo o processo de trabalho devido a sua complexidade e quanto menos “distração” houvesse, mais eficientes os trabalhadores seriam. O tempo foi racionalizado afetando profundamente o caráter subjetivo do trabalhador. Para além, a fragmentação do trabalho nas fábricas não trouxe mudanças somente no trabalho. Com a especialização em parte da produção havia pouca exigência em relação a pensamento ou julgamento. Ademais, o talento, a motivação e o conhecimento estavam se perdendo conforme a ordem de aprender a fazer apenas uma coisa bem. Diferentemente do artesão, passam a importar para o trabalhador industrial mais as habilidades potenciais do as realizações passadas (SENNETT, 2006; 2010).

Para Sennett (2010), a aprendizagem no trabalho fragmentado se dá pela rotina nas indústrias, o que embota o espírito do trabalhador, ou seja, a rotina industrial ameaça danificar o caráter do empregado. O produto advindo do processo da aprendizagem que constitui-se no alcance de capacidades, do conhecimento e das habilidades, é resultado da interação constante do homem com o mundo físico e social e influi no comportamento do trabalhador dentro da organização (SOTO, 2002). O comportamento organizacional pode ser entendido como uma disciplina responsável por pesquisas nesse aspecto, com estudos originados logo após a Revolução Industrial, mas apenas se tornando uma disciplina independente na década de 1970 (QUADROS, TREVISAN, 2002).

A disciplina constitui-se em espaço de convergência entre áreas de conhecimento como psicologia, a sociologia e a economia. Devido à multidisciplinaridade ela se apresenta de forma complexa e suas discussões não restringem à administração, como pode ser observado a partir da produção acadêmica acerca do tema. Após várias décadas de pesquisa internacional, a sua

estrutura pode ser definida em três níveis de análise que são os indivíduos (micro), as equipes e os grupos de trabalho (meso), além da organização em seu todo (macro) (ANDRADE, PAGOTTO, 2010).

Segundo Chanlat (1996, p. 24), a forma com que se estabeleceu a concepção econômica e administrativa, fixada na obsessão pela eficácia, desempenho, produtividade e rendimento a curto prazo, levou alguns pesquisadores de áreas distintas à administração, a interrogarem-se sobre outras dimensões do ser humano sob novas perspectivas teóricas. Isso a fim de tornar compreensível a experiência humana e sua complexidade e riqueza esquecidas, em novas perspectivas teóricas, tornando compreensível a experiência humana, captando sua complexidade e riqueza e conduzindo, ainda, a críticas sobre a formação que os futuros gestores recebem.

Ainda, nos anos 1990 a preocupação com a qualidade de vida do trabalhador recaiu sobre o fato de que, com a participação no processo produtivo, o trabalhador aumentou a consciência sobre si mesmo e também dos meios de produção, o que possibilitou seu crescimento no que concerne à liberdade de opção dentro do trabalho. É possível observar que trabalhadores de diferentes categorias profissionais comumente manifestam graus de insatisfação diante de seu trabalho, o que pode ser relacionado ao desempenho de uma função utilitarista e mecanicista que limita suas perspectivas de entusiasmo. Ademais, os estudos sobre comportamento organizacional têm indicado a importância dos aspectos tanto ambientais como as expectativas diante do trabalho, na medida em que são fatores significativos na qualidade de vida do operário. Por consequência, a satisfação do trabalhador diante de sua função afeta suas atitudes comportamentais tais como a criatividade, o conhecimento e a adequação ao ambiente de trabalho (KANAANE, 2012).

O comportamento do trabalhador diante de seu trabalho pode ser visto como um processo entre o homem e a espécie, no qual ele pode regular controlar e intercambiar a matéria com a natureza. Já o trabalho é visto como uma ação humana no contexto social, que sofre influência oriundas de vários pontos dentro da organização e que resulta em uma ação recíproca do trabalhador com o trabalho (GORZ, 2003).

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

No contexto do objetivo assumido, esta pesquisa assumiu natureza aplicada com abordagem qualitativa de caráter descritivo (MARCONI, LAKATOS, 2010; MICHEL, 2009, BAUER, GASKEL, 2003), partindo do levantamento bibliográfico que subsidiou a definição dos objetivos (MICHEL, 2009). Para coleta, visando à triangulação de dados, além de análise documental dos documentos empresariais e observação direta, foram efetuadas entrevistas semiestruturadas para entendimento dos elementos de percepção do trabalhador. O roteiro básico da entrevista seguiu um constructo elaborado a partir das concepções de Sennett (2006, 2009, 2010) que se relacionam às variáveis comportamentais propostas pela área de comportamento organizacional (ANDRADE, PAGOTTO, 2010) tais como: afeto no trabalho, aprendizagem e transferência de conhecimento, atitudes frente a mudanças, criatividade e solução de problemas, desempenho produtivo e motivação no trabalho.

Os trabalhadores artesanais entrevistados apresentam idades, tempo de trabalho e trabalham em ambientes distintos. Os entrevistados possuíam o conhecimento de toda a produção do móvel desde a compra das chapas de madeira até a finalização da mobília, participando ativamente de toda a realização da produção. Concomitante foram realizadas entrevistas com trabalhadores em divisão do trabalho. Para tanto, foi realizado um encontro na empresa aqui chamada de “X”, uma fábrica de móveis que tem por base em sua produção a divisão do trabalho. A entrevista foi feita com colaboradores do setor produtivo. Os trabalhadores da empresa X possuem experiência e idade distintos.

Todos os entrevistados pertencem à região socialmente denominada como serra gaúcha. Após fase de pré-teste do instrumento de coleta (MARCONI, LAKATOS, 2010), as entrevistas ocorreram de agosto a outubro de 2015, tendo sido necessárias diversas incursões. Foram totalizadas 12 entrevistas gravadas e após transcritas: 4 com artesãos e 8 com trabalhadores em divisão do trabalho. Como os trabalhadores do segundo regime forneceram menos elementos por entrevista, foi necessário efetuar um maior número destas para chegar ao ponto de saturação (ALBERTI, 2004).

Para a análise dos dados, foi efetuada análise de conteúdo que permite reduzir dentro de uma coleção de textos empíricos a complexidade das unidades de sentido relacionadas à fundamentação nos materiais pesquisados, bem como identificar o que à teoria excede. Além disso, esta análise de categorização se deu *a priori* por procedimentos evidentes de análise textual para finalidade de pesquisa social (BAUER, GASKEL, 2009).

#### 4 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A análise levará em deferência as variáveis propostas pela área de comportamento organizacional inter-relacionadas com os conceitos de Richard Sennett, mas fará uso do resgate teórico efetuado conjuntamente aos demais autores pesquisados. Como dados básicos, importa caracterizar os trabalhadores entrevistados, com auxílio dos quadros 1 e 2.

**Quadro 1: Caracterização Artesãos**

Entrevistados	Idade	Tempo de função	Escolaridade
Artesão 1	60 anos	Desde a infância	3º grau completo
Artesão 2	70 anos	39 anos	1º grau incompleto
Artesão 3	29 anos	11 anos	3º grau incompleto
Artesão 4	28 anos	4 anos	3º grau incompleto

Fonte: Elaborado pelas autoras

O primeiro artesão tem uma pequena empresa na cidade de Farroupilha, e relação desde a infância com a marcenaria que possui, na qual 4 pessoas trabalham. O artesão 2 é aposentado mas trabalhou em pequenas empresas na cidade de Bento Gonçalves e também na cidade de Farroupilha por décadas, com vasto histórico na marcenaria. O artesão 3 tem conhecimento de marcenaria há mais de década mas havia aberto a sua empresa 1 ano antes da entrevista em Farroupilha. O artesão 4 vem de empresa familiar de Caxias do Sul e desde a infância trabalha com o seu pai.

**Quadro 2: Caracterização Trabalhadores em Divisão do Trabalho**

Entrevistados	Idade	Tempo de empresa	Escolaridade
Trabalhador 1	49 anos	9 anos	Ensino Fundamental
Trabalhador 2	38 anos	3,6 anos	Ensino Médio
Trabalhador 3	37 anos	11 anos	3º Grau Completo
Trabalhador 4	25 anos	7 anos	3º Grau Completo
Trabalhador 5	21 anos	2 anos	Superior incompleto
Trabalhador 6	30 anos	2 anos	Ensino Médio
Trabalhador 7	22 anos	4 anos	Ensino Médio
Trabalhador 8	42 anos	15 anos	Ensino Médio

Fonte: elaborado pela autora

Os trabalhadores em divisão do trabalho entrevistados têm a função de operadores de máquina junto à empresa X, com sede em Bento Gonçalves, no Rio Grande do Sul. A empresa moveleira é jovem e trabalha com várias linhas de produtos, com 25% de sua produção destinada à exportação. Possui em seu quadro 280 funcionários, em sua maioria concentrados na operação de máquinas sem conhecimento integral da produção.

Seguem os resultados das análises a partir das categorias definidas, de forma a apresentar o paralelo entre as percepções dos dois conjuntos de trabalhadores.

#### 4.1 AFETO NO TRABALHO SATISFAÇÃO, PRAZER E SOFRIMENTO.

Dentre as categorias, esta foi a que apresentou a maior diferenciação entre os públicos respondentes. Para os artesãos a perspectiva de satisfação e alegria foi transparecida, denotando uma relação profunda destes com toda a produção e um sentimento de realização. Segundo Guimarães (2010) o ambiente criado em torno do artesão faz surgir um desejo do bem feito, favorece uma ligação mais afetiva com o trabalho e a busca incessante pela qualidade favorece substancialmente a capacitação do artífice.

Isso pode ser ilustrado na seguinte afirmação do artesão 3: “satisfação, de alegria que é o sonho que a pessoa está expondo pra nós ali quando a gente faz o projeto depois quando nós fizemos os móveis. Que entregamos pro cliente tu vê a alegria delas no rosto assim. então é isso.. isso é gratificante. Tu vê a felicidade das pessoas”. Esta perspectiva é corroborada pelo artesão 4: “eu me sinto realizado. Na verdade que a gente está fazendo a gente está prosseguindo o negócio da família então pra mim é uma realização na verdade”. Neste caso, a relação é afetiva não apenas com o trabalho, mas com a própria empresa.

Pode-se dizer que o artesão adquire um jeito próprio na sua função seu pensamento livre auxilia em suas habilidades, o que cria uma relação íntima entre o fazer e o pensar. Para Sennett (2009) o trabalhador artesanal possui habilidades e conhecimento de toda a produção, o que lhe confere o desejo pelo trabalho bem feito, a observar pela alegação do artesão 3:

Quando eu termino o móvel lá na casa do cliente prontinho, primeiro a sensação é a sensação de felicidade de eu conseguir entregar aquilo pro cliente. No tempo hábil, do jeito que ela pediu, com a qualidade que ela pediu né? é a felicidade e alegria de eu poder chegar e dizer está aqui o teu móvel está pronto. Então esse diálogo final com o cliente que é muito construtivo pra nós.

O artesão 3 complementa que no caso de alguma falha, todo o móvel é refeito, em busca da qualidade e perfeição. É somada a fala do artesão 1” o que deixa a gente satisfeito e contente é ver o cliente gostar do que tu entregou, do que tu fez... essa é a satisfação melhor que a gente tem”.

Por outro lado, foi possível observar que os trabalhadores em divisão de trabalho em alguns aspectos apresentaram dificuldades de se expressar em relação as suas percepções ao terminar o seu trabalho, sendo que foram oferecidas respostas breves e vagas nessas questões, tais como: “é de dever cumprido” trabalhador 5 ou “sim” quando o trabalhador 1 foi perguntado sobre a sua identificação com sua função. Segundo Kanaane (2012) é possível observar que os trabalhadores apresentam graus de insatisfação frente ao seu trabalho e que isso atinge o comportamento deles diante de sua função. No trabalhador em divisão do trabalho a função se demonstra de forma geral, utilitarista e mecanicista, o que por sua vez limita suas perspectivas de entusiasmo em relação a sua função, uma vez que se enquadra em uma necessidade temporária. Tal definição encontrou ressonância na fala do trabalhador 3: “é mais ou menos, não é bem... na verdade eu tô ali mais por causa da renda.” E, mais ênfase ainda no trabalhador 5: “Sim, ainda não é o que eu quero na verdade ainda né? Eu tô estudando pra na verdade evoluir e tal...”.



É importante salientar que alguns trabalhadores demonstraram vínculo com o trabalho, mas sua relação de afeto vem de uma conexão familiar como no caso do trabalhador 6, que disse estar tranquilo com o trabalho e que seu pai lhe dizia que o trabalho era uma das coisas mais importantes da vida. Seu laço familiar afetou sua relação com o trabalho. Nesse sentido, o comportamento organizacional indica a importância da compreensão dos aspectos, tanto ambientais, quanto da expectativa diante do trabalho (KANAANE, 2012).

#### 4.2 APRENDIZAGEM NO POSTO DE TRABALHO E SUA TRANSFERÊNCIA PARA OUTROS INDIVÍDUOS

No transcorrer das entrevistas com os artesãos foi possível observar que estes trabalhadores possuem uma forma de transferência de conhecimento própria que se dá por meio da troca de ideias, do fazer e refazer. Ademais, atenta-se o fato de que em vários casos essa transferência se deu de pai para filho como observado no artesão 4: “desde pequeno a gente se criou ali fazendo.... ajudando o pai e realizando tarefas simples no começo. Depois na medida que a gente foi crescendo e fazendo coisas mais difíceis, ou coisas mais de maior peso”.

Segundo Soto (2002) a aprendizagem e seu processo advêm do alcance de capacidades, conhecimentos e habilidades que é resultante da interação constante do homem com o mundo físico e social e influi no comportamento do trabalhador dentro da organização. Também os autores Santos, Añes (2010) dizem que o artífice é aquele que executa o trabalho prático, que lida com o artesanal, o que constitui a necessidade de desenvolver suas habilidades, as quais podem ser observadas no seu desejo pela qualidade e o conhecimento da criação.

Tais afirmações encontram ressonância nas entrevistas do artesão 2 “ninguém sabe tudo vamos dizer assim 90% eles sabem né? então o que eu não conseguia aprender eles me davam uma explicação e ali já continuava”; bem como no trabalhador 4: “o nosso trabalho é bem exclusivo pra cada cliente é uma coisa.... cada trabalho é um aprendizado. E aproveita aquilo que tu aprendeu no trabalho anterior e aplica e melhora”. O artesão absorve o aprendizado através do exercício e demonstra a necessidade de melhorá-lo continuamente. As percepções dos entrevistados expõe que como afirma Gorz (2003), o saber é uma capacidade que se aprende na prática, percebido quando a pessoa se exercita fazendo aquilo que se propõe a fazer e aprender.

Para Sennett (2009) a forma de organização dentro da organização no que abrange a autoridade e o relacionamento das pessoas, facilita o desenvolvimento da motivação, e também a transferência de conhecimento. Neste sentido, os artesãos por trabalharem em grupos pequenos criam uma forma organizacional que cria um laço de afeto muito forte, o que facilita a troca de conhecimento: “sim a gente se sente bem inclusive a gente procura ser uma segunda família. (...) Eu é que tenho a maior experiência só que às vezes eu aprendo com os funcionários então é uma troca de ideias um ajuda o outro para que depois no final fique bem feito” (ARTESÃO 1). O artesão 3 adiciona que para melhor resultado no trabalho deve haver mais pessoas capacitadas ao redor e que para isso, as trocas são importantes.

Durante as entrevistas com os trabalhadores da empresa X foi percebido que não apenas o conhecimento advindo de instituições externas (como o SENAI ou a faculdade) são trazidos para o âmbito organizacional, mas é constatada uma relação dinâmica entre os diversos saberes. Dessa forma, as afirmações de Soto (2002) quanto à aprendizagem e seu processo se manifestam de forma diferente para essa categoria de trabalhadores, como pode ser observado pela fala do trabalhador 4 “aqui dentro no meu dia a dia fui pegando conhecimento e também lá fora também, eu fiz faculdade enfim então ajudo.... tem conhecimento de toda a parte”.

É possível observar que tal conceito não se apresenta da mesma forma em todos os trabalhadores. Sennett (2010) aponta para o risco da aprendizagem ocorrer para o trabalhador em divisão do trabalho apenas através da rotina, o que ameaça danificar o caráter do empregado.

Entretanto, de forma geral, foi observado pelas entrevistas que a aprendizagem e o compartilhamento de saberes não se devem especificamente à repetição de atividades na rotina, mas à interação social que ocorre nesse cotidiano. Há aprendizagem através da ajuda dos colegas mais experientes: “Foi dividido cada um colaborando um pouco tira as dúvidas” (TRABALHADOR 7). Isso é reforçado pelo trabalhador 3: “na verdade eu não sabia nada, aí a gente vai aprendendo através dos outros colegas”. Assim, o que se observa é que a transferência de conhecimento entre trabalhadores em divisão do trabalho é percebida como acontecendo principalmente com a colaboração dos colegas.

### 4.3 ATITUDES FRENTE A MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS PERCEPÇÃO, RESISTÊNCIA, REAÇÃO E ADAPTAÇÃO.

Observou-se entre os artesãos uma perspectiva adversa no meio do trabalho. De forma geral o seu papel no trabalho é de pertença a um grupo que trabalha conjunto de forma dinâmica. A função social do trabalhador inibe a visão do mesmo como um recurso a ser gerido pelas organizações (DUTRA, 2012) e faz com que a mudança organizacional seja percebida como um esforço conjunto. Isso é exemplificado pelo artesão 3:

Na verdade tu tenta mudar sempre pra melhor... certo? Aonde tu trabalha com equipe tu conversa com o pessoal, tu empolga eles tu consegue motivar e tal, ter esse resultado positivo. Mas quando tem coisas que não saem conforme a cliente ela vai querer ajustes. O pessoal conversa pra procurar saber onde foi que gerou o problema pra tentar diagnosticar ele no momento que se deu o problema, não deixar levá-lo pra frente.

É possível dizer que o trabalhador artesão por ter conhecimento de toda a produção, sente mais liberdade para expor suas ideias, como observado no artesão 2 quando diz que conversa com o proprietário, pode trocar ideias, pedir explicações, o que facilita o trabalho. Aqui se percebe que o comportamento em direção às mudanças no processo de trabalho consideram não apenas a função que cada um desempenha na equipe de trabalho, mas a interação com o agente externo da organização.

Em relação ao trabalhador em divisão do trabalho foi observado que este assume uma rotina de trabalho e tem dificuldades de reagir quando se encontra em descontentamento. Assim, percebe-se uma atitude diferente frente às mudanças organizacionais, menos participativa. Neste sentido, o estudo do comportamento humano dentro das organizações é importante para captar a sua alienação ou participação no seu trabalho, além, é claro de suas atitudes em relação às mudanças organizacionais, bem como a reação diante destas transformações (KANAANE, 2012).

Aqui é possível resgatar Sennett (2010), quando ao pensamento de que o trabalhador em divisão do trabalho perdeu a sua consistência no sentido de que ele teria perdido as percepções comportamentais que são fundamentais em seu labor. Assim, os trabalhadores não desenvolveriam o poder de reação diante das mudanças. Esta assertiva foi demonstrada na entrevista do trabalhador 5 “é meio difícil, o cara está acostumado a sempre na mesma coisa. Rotina.” e também do trabalhador 8 “a gente tem que mudar junto né?”.

Entretanto, essa discussão deve ser relativizada frente às alegações de alguns trabalhadores como o trabalhador 4, que afirma: “é que a mudança ela é... tem aquela mudança que .. tu vê que vai te um.. quando vai melhorar então tu já facilita. Agora se é uma coisa que não vai, o teu trabalho tu vai da uma... uma.. uma paradinha, uma pensada”. Ou seja, há uma reflexão quando as mudanças são propostas e é presente a resistência por parte do trabalhador quando a modificação no trabalho não é por ele percebida como benéfica. Com isso, mesmo

que o trabalhador operacional não participe ativamente do planejamento das mudanças, ele participa quando da sua implementação, direta ou sutilmente.

#### 4.4 CRIATIVIDADE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS NO TRABALHO E NAS ORGANIZAÇÕES

Na busca pela solução dos problemas, o artesão faz uso do fazer e do pensar que o motivam ao trabalho bem feito. Nesse ponto, conforme apontou Robbins (2009), a criatividade pode ser usada, sendo uma de suas bases a perícia, ou seja, a potencialização da criatividade através do conhecimento, domínio e habilidades do trabalhador com o seu ofício. Segundo o artesão 2, que possui a experiência de trabalho diversificada, os artesãos possuem maior autonomia para a solução de problemas o que possibilita a criatividade para esse fim. Ele exemplifica esse fato na situação das falhas nos móveis resultarem novos móveis e peças.

Entretanto, a posição da maioria dos artesãos é de que a solução para os problemas emanam do dono da marcenaria, isto é, discordam da visão de que haveria autonomia para a resolução dos problemas, embora ele possuísse conhecimento necessário para resolvê-los com criatividade. Nesse ponto, é dificultada a relação de mão dupla entre o fazer e o pensar que incide no processo criativo da produção do artífice apontada por Sennett (2009).

Essa dificuldade e a baixa autonomia são também verificadas nos trabalhadores em divisão do trabalho, vez que para solucionar um problema devem demandar a responsabilidade de outros, trabalhadores de hierarquia superior, conforme observado na fala do trabalhador 1: “Sim as pessoas responsáveis vão ver, ver desempenhar o motivo que tá dando esse problema, o líder e o pessoal da manutenção”. O trabalhador 6 indica limitação no envolvimento na resolução de problemas, restrito à identificação de responsabilidade: “primeiramente eu procuro ver o que aconteceu e porquê. Depois se eu não tenho como resolver eu busco com o meu líder ou alguma pessoa que tenha mais tempo dentro da empresa.... Ou se não quando é um problema de manutenção (...) ligo pro mecânico vim dá uma olhada”.

Dessa forma, por vezes há uma limitação do conhecimento, que leva o trabalhador a ficar limitado em sua perícia, mas por outras resta uma delimitação de sua responsabilidade. Ao assumir fração da produção torna-se dependente para resolver os problemas que surgem. Neste sentido tal argumentação encontra ressonância em Sennett (2010) quanto à menor exigência em relação a pensamento e julgamento do trabalhador com a divisão do trabalho.

#### 4.5 DESEMPENHO PRODUTIVO E MOTIVAÇÃO DE INDIVÍDUOS NO TRABALHO

O desempenho do artesão advém em especial de sua motivação constante por um trabalho bem feito. Para Maciel e Sá (2007) a motivação liga o desejo natural das pessoas de se engajarem no seu trabalho pelo prazer de proporcionar satisfação interior. Ainda Guimarães (2010) segundo esta linha adiciona que a relação humana homem-trabalho pode ser algo essencial trazendo o sentimento de realização do ofício. As falas dos artesãos confirmam tais assertivas, como a do artesão 1: “o móvel sob medida é... ele não pode ser (...) pressa de fazer o móvel (...) A pessoa tem que ter paciência não pode ser aquela pessoa bah eu não vejo a hora de terminar esse móvel pra entregar. Tem que ter amor pelo que tá fazendo”.

Assim, é perceptível dentre os artesãos o entendimento de que o carinho pela função influencia o desempenho. Neste sentido, os artesãos corroboraram em suas entrevistas as afirmações de Sennett (2009) de que a motivação possui grande relevância no que concerne às suas habilidades para o trabalho. Ademais, o sentido que a pessoa dá ao seu trabalho principalmente quando ela encontra satisfação motivacional reata o homem à realidade, como exemplifica o artesão 3:

é o simples fato do desafio do cliente querer fazer uma cozinha numa parede minúscula, ou fazer um qualquer móvel num canto ali pequeno ou num canto gigante tu ir lá bolar alguma coisa faz e monta e mostra ao cliente que tu é capaz de fazer aquilo ali né?? então essa é uma motivação bacana o que tu busca.

Essa busca pelo bem feito do artesão, a mágica do pensar e criar foi observada em vários momentos das entrevistas o que reafirmou as assertivas de Sennett (2009) acerca da capacidade gerada pelo fazer e pelo pensar adquiridos pelo artesão gerarem um impulso interior que o faz trabalhar de forma expressiva.

Em relação ao trabalhador fabril, a motivação com a sua função se fez presente em algumas alegações: “bom, motivado eu sempre tô pra trabalhar né? mas... é o que eu sei fazer então...eu gosto do que eu faço” (TRABALHADOR 2). Mas em outras surge como forma de enfrentar o necessário: “eu acho até por que pra gente gostar daquilo que faz, pra ti se manter” (TRABALHADOR 8). Esse ponto pode advir do fato de esse trabalho de produção fragmentado conter tarefas repetitivas tornando-se robotizado (SANTOS, 2009). Também Giddens (1991) vem ao encontro desta argumentação quando diz que o trabalho industrial moderno tornou a atividade maçante e repetitiva trazendo efeitos perceptivos muitas vezes desestimulantes ao trabalhador. Essa rotina, para Sennett (2010) torna o trabalhador um desconhecedor ao que se refere ao autodomínio e à expressividade.

Ainda assim, foi percebida de forma geral motivação para aprender como no trabalhador 7 “Trás... o próprio conhecimento né? Conforme tu vai aprendendo quanto mais melhor, mais conhecimento tiver melhor né? vai facilitar o teu trabalho ali adiante”, e também motivação por fatores intrínsecos como alegado pelo trabalhador 4 “eu acho que a satisfação de tu sabe que tu tá dando o melhor possível de ti no teu trabalho”.

Além disso, foi observado o ambiente em que se encontram estes trabalhadores. Quanto aos artesãos, em sua maioria, trabalham em pequenos grupos, lugares pequenos em que há reciprocidade de conhecimento e aprendizagem. Estes ambientes desenvolvem uma relação de proximidade entre estes trabalhadores, segundo Sennett (2009) e facilita o desenvolvimento da motivação. Os pequenos grupos de artesãos que foram observados revelaram afeto entre eles, uma relação que vai além de trabalho e trabalhador resultando em “uma segunda família” (ARTESÃO 1). Mas o fato que chamou atenção é que, mesmo que os trabalhadores em divisão do trabalho exerçam suas funções em lugares amplos, com conhecimento e responsabilidade de somente de uma parte na produção, o que foi observado é uma forte preocupação para com os colegas. Embora esta forma de organização não facilite a proximidade entre os trabalhadores, estes demonstraram uma relação muito forte de afeto para com os pares que gera motivação de fazer-se presente no ambiente de trabalho.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

De acordo com Sennett (2009) a divisão do trabalho teve como ponto fundamental trazer eficiência as organizações, mas as mudanças sofridas pelo trabalhador foram pouco observadas, principalmente no que concerne ao seu comportamento diante de tais transformações. Com a intenção de refletir sobre este tema, esta pesquisa buscou observar as percepções de trabalhadores em duas distintas formas de organização de trabalho: o artesanato e a divisão de trabalho.

Assim, quanto ao ambiente dos trabalhadores em divisão do trabalho, pode-se observar nas entrevistas que, embora haja por parte da empresa um tratamento cordial e acessível aos seus trabalhadores, há uma perceptível maior diferença entre os níveis hierárquicos no que se refere à autonomia na resolução de problemas e ao conhecimento em relação ao processo produtivo. Neste sentido, foi possível notar a presença da divisão bem delimitada, como

apresentado por Hannah Arendt (2007), entre o processo de trabalhar e o de pensar. Fica salientado que a visão dos trabalhadores é focada na rotina, com menor necessidade do planejar e refletir. Contudo, se fizeram presentes percepções mais amplas destes trabalhadores acerca de suas funções, suas interações e movimentos de resistência. Neste sentido, o trabalhador em fragmentação procura ter consciência das consequências que são causadas pelas modificações no âmbito do trabalho para si e para outrem e busca reagir quando estas não são percebidas como benéficas.

Outro fator importante a ser abordado é que os trabalhadores desse segmento não parecem apresentar uma ligação emocional com o trabalho em si, apesar de não ser também alegado sofrimento, mas apresentam essa ligação para com os colegas. A visão do trabalho se faz instrumental, como algo necessário para a sobrevivência ou como uma etapa a ser vivida para conquistas futuras.

Foi possível através de observação e das entrevistas, considerar que os trabalhadores em divisão do trabalho apresentam dificuldades em se expressar, suas respostas, em vários momentos foram curtas e sem profundidade, ou ainda se restringiram a movimentos positivos com a cabeça. Tais observações corroboram as colocações de Sennett (2010) de que este trabalhador tornou-se peça integrante da produção, o que afetou as suas percepções e seu comportamento em relação ao seu trabalho e em sua relação com os outros indivíduos da sociedade.

Salienta-se que como pesquisa qualitativa, não tem-se nesse espaço a intenção de testar uma teoria, mas de refletir acerca dela a partir das constatações do campo. Ainda assim, algumas constatações podem ser feitas no sentido de questionar a visão vigente. Nesse sentido, algumas percepções como afeto entre os trabalhadores em divisão do trabalho e a necessidade de auxílio mútuo foram bastante expressivas nas entrevistas, o que confere uma nova visão acerca dos trabalhadores em divisão do trabalho. A relação de cumplicidade entre eles que supera a relação trabalhador – organização, não perdendo sua percepção de compartilhamento de conhecimento, aprendizagem e responsabilidade, mas para com os colegas em um movimento de deslocamento da afetividade do trabalho para o âmbito social que faz com que o processo de aprendizagem advenha da interação. Assim, a aprendizagem pode ser estimulada nesse segmento através da evolução nos espaços de compartilhamento entre pares.

Por outro lado, a visão de Sennett (2009) de que o *animal laborens* une a capacidade do fazer e pensar em relação de mão dupla pode ser melhor observada na perspectiva dos artesãos, havendo uma maior profundidade em suas percepções, além de demonstrarem-se mais ativos e felizes com a sua função. Ademais, o trabalhador artesão demonstra além da relação de cumplicidade dentro do pequeno grupo, a criatividade para a solução dos problemas- ainda que com a autonomia limitada nesse último aspecto- e uma responsabilidade para com o produto final. O artesão troca ideias, pensa o fazer e refazer, tem uma visão ampla da sua função o que faz com que ele sinta-se motivado para o trabalho. É importante ainda salientar a relação de afeto que foi muito marcante nos artesãos. Este sentimento não acontece só nas relações entre os trabalhadores que trabalham em equipe, mas também com o seu trabalho e aprendizagem, isto é, com o conhecimento e a autonomia na produção o trabalhador artesão sente-se mais pleno, mais produtivo.

Desse modo, a forma de organização do trabalho pode limitar e direcionar as percepções dos trabalhadores em relação a sua função, bem como a expressividade dos mesmos. A forma de expressão dos trabalhadores evidencia o nível de reflexão acerca do trabalho, o tipo de relação com o mesmo, bem como a liberdade de expor suas ideias e a relação entre o afeto e a motivação versus o desempenho.

Como aproximações salienta-se o afeto em relação aos colegas de trabalho e a presença de trocas de conhecimentos entre pares, já que se apresentam em ambas as formas de organização do trabalho- ainda que de maneira diversa entre eles.

Como reflexão final, cabe aos gestores a capacidade de integração dos trabalhadores em divisão do trabalho diante de sua capacidade de reflexão. A gestão por meio de aprofundamento no comportamento dos trabalhadores tem a possibilidade de resgatar as variáveis fundamentais para a integralidade do trabalhador como o afeto, criatividade, motivação, conhecimento, aprendizagem, produtividade e atitudes. O desafio da gestão no estudo do comportamento organizacional é levar ao trabalhador a percepção de que ele é parte necessária de um sistema e criar um ambiente propício para que este tenha participação ativa em todo o processo produtivo. O conhecimento de todo o processo de trabalho e a participação em toda a trajetória da produção é relevante no sentido de levar o trabalhador à satisfação, à identificação com o seu trabalho e à consequente vontade de fazer bem feito e de aplicar a sua criatividade no trabalho.

Como sugestão para estudos futuros recomenda-se a pesquisa acerca da compreensão das modificações comportamentais do trabalhador advindas das distintas formas de organização do trabalho flexibilizado.

## REFERÊNCIAS

ALBERTI, Verena. (2004). **Ouvir contar: textos em história oral**. Rio de Janeiro: Editora FGV.

ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; PAGOTTO, Cecilia do Prado. **O Estado da Arte da Pesquisa Brasileira em Psicologia do Trabalho e Organizacional**. Psicologia: Teoria e Pesquisa 2010, Vol. 26 n. especial, pp. 37-50.

ARENDT, Hannah. **A Condição Humana**. 10ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Forense Universitária, 2007.

BAUER, Martin W.; GASKEL, George. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som**. Um manual Prático. Petrópolis, Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2003.

BONI, Valdete; QUARESMA, Silvia Jurema. **Aprendendo a Entrevistar: Como fazer entrevistas em Ciências Sociais**. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC Vol. 2 n° 1 (3), janeiro-julho/2005, p. 68-80. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/viewFile/18027/16976>. Acesso em: 13 de maio de 2015.

BORSOI, Izabel Cristina F. **Vivendo para trabalhar: do trabalho degradado ao trabalho precarizado**. Convergência. Revista de Ciencias Sociales, vol. 18, núm. 55, enero-abril pp. 113-133 Universidad Autónoma del Estado de México Toluca, México. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/105/10515210005.pdf>. Acesso em: 17 de junho de 2015.

BUONO, Anthony F.; BOWDITCH, James L. **Elementos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Editora Cengage Learning, 1992.

CARDOSO, Glauco Barbosa. **A Corrosão do Caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Contemporânea n5. 2005.2. Disponível em: [http://www.contemporanea.uerj.br/pdf/ed\\_05/contemporanea\\_n05\\_15\\_glauco.pdf](http://www.contemporanea.uerj.br/pdf/ed_05/contemporanea_n05_15_glauco.pdf) acesso em: 02 de junho de 2015.

CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia das condições humanas nas organizações. In: O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996.

DEJOURS, Christophe. **A Loucura do Trabalho**. Estudo de Psicopatologia do Trabalho. São Paulo: Editora Cortez – Oboré, 1988.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**. Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

GIDDENS, Anthony. **As Consequências da Modernidade**. 5ª Reimpressão. São Paulo: Editora UNESP, 1991.

GORZ, André. **O Imaterial, Conhecimento, Valor e Capital**. São Paulo. Editora AnnaBlume, 2003.

GUIMARÃES, Magali Costa. **Ser ou não ser um artífice – uma questão para a Saúde do Trabalhador?**. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, vol. 35, núm. 121, enero-junio, 2010, pp. 176-178 Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho São Paulo, Brasil. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/1005/100513733019.pdf> acesso em 14 de maio de 2015.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações**. O Homem Rumo ao Século XXI. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

MACIEL, Saulo Emmanuel Vieira; SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de. **Motivação no Trabalho: Uma Aplicação do Modelo dos Dois Fatores de Herzberg**. Studia Diversa, CCAE-UFPB, Vol. 1, No. 1 - Outubro 2007, p. 62-86 Disponível em: [http://www.ccae.ufpb.br/public/studia\\_arquivos/arquivos\\_01/saulo\\_01.pdf](http://www.ccae.ufpb.br/public/studia_arquivos/arquivos_01/saulo_01.pdf). Acesso em: 08 de maio de 2015.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. MARX, K. **Manuscritos Econômico-Filosóficos**. Lisboa: Edições 70, 1989.

OLIVEIRA, Eliana de; ENS Romilda Teodora; ANDRADE Daniela B. S. Freire; MUSCARO Carlo Ralph de. **ANÁLISE DE CONTEÚDO E PESQUISA NA ÁREA DA EDUCAÇÃO**. Revista Diálogo Educacional, Curitiba, v. 4, n.9, p.11-27, maio/ago. 2003. Disponível e file:///C:/Users/Usuario/Downloads/dialogo-637.pdf . Acesso em: 03 de junho de 2015.

QUADROS, Dante; TREVISAN, Rosi Mary. **Comportamento Organizacional**. Faculdades Bom Jesus Capital humano/ Fae Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, (Coleção Gestão Empresarial, 5) p.1-16, 2002.

RATNER, Henrique. **Aonde Vai o Trabalho Humano?** Revista Espaço Acadêmico nº 110 / julho/2010. Disponível em: <http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/> Acesso em: 22 de abril de 2015.

ROBBINS. Stephen. P. **Comportamento Organizacional**. 11ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2009.

SANTOS, Vinicius Correa. **Da era fordista ao desemprego estrutural da força de trabalho: mudanças na organização da produção e do trabalho e seus reflexos**. Disponível em: [http://www.ifch.unicamp.br/formulario\\_cemarx/selecao/2009/trabalhos/da-era-fordista-ao-desemprego-estrutural-.pdf](http://www.ifch.unicamp.br/formulario_cemarx/selecao/2009/trabalhos/da-era-fordista-ao-desemprego-estrutural-.pdf). Acesso em 13 de abril de 2015.

SANTOS, Ana Cristina Batista dos; AÑES, Miguel Eduardo Moreno. **Entre a mão e a cabeça, o fazer e o pensar: eis o artífice**. Revista Administração de Empresas. vol.50 no.1 São

Paulo Jan./Mar. 2010 Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902010000100010&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902010000100010&script=sci_arttext). Acesso em: 30 de abril de 2015.

SENNETT, Richard. **A Corrosão do Caráter**: Consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 15ª edição. Rio de Janeiro: Record. 2010.

\_\_\_\_\_. **O Artífice**. Rio de Janeiro: Record. 2009.

\_\_\_\_\_. **A Cultura do Novo Capitalismo**. Rio de Janeiro: Record. 2006.

SMITH, Adam. **A Riqueza das Nações**. Investigação Sobre Sua Natureza e Suas Causas. Os Economistas. São Paulo. Editora Nova Cultural. Volume 1. 1996.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional. O Impacto das Emoções**. São Paulo: Cengage Learning. 2002.

TAYLOR, Frederick. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Editora Atlas. 1995.

THIRY- CHERQUES, Hermano Roberto. **Max Weber: O Processo de Racionalização e o Desencantamento do Trabalho nas Organizações Contemporâneas**. Revista da Administração Pública. Rio de Janeiro 43 (4):897-918, JUL./AGO. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n4/v43n4a07.pdf> . Acesso em: 22 de maio de 2015.

WEBER, Max. **A Ética Protestante e o “Espírito” do Capitalismo**. 6ª Reimpressão. São Paulo: Editora Companhia das Letras, 2007.