

# 4

GESTÃO EMPRESARIAL  
SOCIOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

## O TRABALHO NO PÓS-FORDISMO

# 4

## SOCIOLOGIA NAS ORGANIZAÇÕES O TRABALHO NO PÓS-FORDISMO



### OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM

Revisar as mudanças históricas na gestão empresarial para entender a evolução e a transformação do conceito de trabalho no final do século XX.



### COMPETÊNCIAS

Conhecer o significado de trabalho ao longo da História da Administração, entendendo sua transformação mediada pela evolução administrativa para poder entender seu significado contemporâneo.



### HABILIDADES

Ser capaz de identificar nas organizações os elementos toyotistas que determinam o atual formato das atividades produtivas para compreender o trabalho e refletir sobre como remodelá-lo para convergir os interesses empresariais com os interesses sociais.

## APRESENTAÇÃO

Nesta Unidade de Aprendizagem (UA) você verá as mudanças históricas na gestão empresarial para entender a evolução e a transformação do conceito de trabalho no final do século XX. Será concluído o esforço de conhecer o significado de trabalho ao longo da História da Administração, finalizando o estudo dessa transformação de significado mediada pela evolução administrativa. Ao final dessa UA, você será capaz de identificar nas organizações os elementos toyotistas que determinam o atual formato das atividades produtivas para compreender o trabalho e refletir sobre como remodelá-lo para convergir os interesses empresariais com os interesses sociais.

## PARA COMEÇAR

Quantas vezes você presenciou situações nas quais algumas pessoas associaram a condição de desemprego de alguém com vadiagem? Apontarem para esse alguém como preguiçoso, como quem faz 'corpo mole'?

E quantas vezes você presenciou situações nas quais algumas pessoas desassociaram determinadas atividades humanas, como as que estão ligadas a arte ou esporte, do conceito de trabalho? Que trabalho é uma obrigação e não um lazer? Que essas atividades artísticas ou esportivas, categorizadas como lazer, não podem ser encaradas como trabalho efetivo, como algo que produza riqueza?

Nunca? Que bom! Mas desconfio que você componha uma minoria...

A maioria das pessoas já ouviu algo parecido. Algumas explicitamente... Outras sutilmente...

Nesta Unidade de Aprendizagem (UA) concluiremos os estudos sobre o significado do conceito de Trabalho. E você terá condições de refletir sobre o assunto. Inclusive refletir o quanto das situações descritas

inicialmente nesta seção fazem sentido ou tem explicação ou estão carregadas de distorções...

E ainda, você verá qual é o modelo de produção fabril mais recente. E como essas coisas todas estão modificando a forma como a sociedade está interferindo na natureza para gerar riqueza.



---

#### DICA

Hora de reflexão! Terminada esta UA, é importante pensar sobre o significado e o impacto do trabalho na vida das pessoas. Inclusive na vida mais importante de todas para você: a sua!

---

Então, vamos nessa!

## FUNDAMENTOS

### 1. FLEXIBILIZANDO A MÁQUINA

Apesar de prevalecer ao longo do século XX, o modelo fordista apresentou incompatibilidade com as mudanças ocorridas a partir da década de 1970.

As transformações culturais, econômicas e políticas ao longo do século XX criaram uma nova realidade social, mais dinâmica e exigente. A própria produção taylorista-fordista contribuiu com as mudanças, pois tornou acessível vários produtos a uma população muito grande. Por meio de economias de escala na fabricação de mercadorias padronizadas, os custos de produção se reduziam, permitindo a prática de preços mais acessíveis a um número maior de pessoas. (DIAS, 2009)

Depois de ter acesso aos produtos, essa grande população tornou-se exigente! Além da mudança no comportamento do consumidor, que passou a exigir um produto cada vez mais personalizado e menos padronizado, outros fatores provocaram uma crise no modelo fordista: altas nos preços do petróleo, aumento no custo da mão de obra, degradação ambiental, alta velocidade da evolução tecnológica, proliferação de pequenas e médias empresas etc. (DIAS, 2008)

Foi assim que as grandes empresas seguidoras do modelo fordista tiveram que se adaptar, adotando modelos de gestão mais flexíveis. Aos poucos, substituiu-se o sistema produtivo verticalizado e rígido por um sistema mais flexível, que se horizontalizou com a adoção da terceirização de diversas atividades produtivas.

## 2. PÓS-FORDISMO

Nas décadas de 1970 e 1980, emergiu o paradigma da flexibilidade produtiva. São características da flexibilidade produtiva:

- a. Tecnologias flexíveis de produção, ou seja, as mesmas máquinas podem fabricar diferentes variedades de produtos.
- b. Menor padronização dos produtos.
- c. Empresas de menor porte, ou seja, com a menor padronização e conseqüente perda de escala, empresas menores têm menos despesas e são mais flexíveis do que as grandes corporações. Nessa nova realidade, ser menor oferece mais vantagens, porque a organização pode focar seus esforços na essência do seu negócio.
- d. Processo produtivo em rede, ou seja, a fabricação não se dá em apenas uma grande empresa. Agora um produto pode ser obtido pela articulação de várias pequenas empresas especializadas em uma fase concreta da cadeia produtiva.
- e. Terceirização (*outsourcing*) de serviços e de atividades.
- f. Maior cooperação entre as empresas integrantes da rede, ou seja, em função da produção em rede, as empresas envolvidas na cadeia produtiva mantêm relações cooperativas por meio de intenso e contínuo intercâmbio de ideias e informações e por meio do desenvolvimento em conjunto de inovações.
- g. Utilização intensiva das novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) para prover sistemas informatizados de gestão e de produção.
- h. Maior qualificação dos trabalhadores, ou seja, para viabilizar a flexibilidade produtiva, se faz necessário um trabalhador mais criativo, participativo, qualificado e polivalente, para que ele possa realizar múltiplas tarefas e atuar em diferentes processos. (DIAS, 2008)



---

### CONCEITO

Terceirização é o processo planejado de transferência das atividades técnicas ou operacionais que não constituem o negócio principal de uma empresa para outras organizações que possuam domínio técnico ou operacional das atividades a serem transferidas.

---

Nas referidas décadas, se percebeu no mundo todo um grande movimento em prol das micro, pequenas e médias empresas. Este esforço

mundial foi capitaneado no Brasil pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). O Sebrae começou suas atividades em 1972. O pensamento predominante era de que as micro, pequenas e médias empresas seriam capazes de gerar desenvolvimento econômico, representando também uma solução para os atrasos de algumas regiões e de boa parte das nações. (DIAS, 2009)

Esse novo paradigma afetou as grandes empresas, mas não de forma aniquiladora como alguns pesquisadores esperavam. A flexibilidade produtiva promoveu nas grandes organizações uma radical reestruturação para que pudessem se adaptar a esta inevitável e nova realidade.

Percebe-se a formação de redes interempresariais que procuram reproduzir a capacidade de inovação e de escala das antigas grandes empresas por meio de concentrações setoriais e geográficas, sem deixar de ser ágil e flexível. (DIAS, 2008)

Uma nova perspectiva de desenvolvimento econômico se abre por meio da concentração setorial e geográfica de unidades produtivas menores e flexíveis. A competitividade nessa nova realidade está baseada no melhor aproveitamento dos recursos locais, tanto os produtivos quanto os sociais, impulsionando desde pequenos negócios, como o artesanato, até os grandes negócios, como produtores globais de mercadorias.

### **3. UMA NOVA FORMA DE PRODUZIR**

A produção em massa do modelo fordista será gradativamente substituída pela produção enxuta (*lean manufacturing*) do modelo toyotista. O toyotismo (Figura 1) não representa a total negação do fordismo. Segundo Taiichi Ohno, engenheiro chinês da Toyota e um dos principais mentores do modelo, trata-se de uma evolução, de um aprimoramento: o toyotismo corrige alguns excessos e algumas distorções do modelo fordista. Ou seja, permanece a busca contínua pela maior eficiência e maior qualidade possíveis, por meio da racionalidade e da padronização dos processos produtivos. Também permanece a busca pela redução de custos operacionais. (DIAS, 2008)

Figura 1. Ilustração da linha de produção Toyotista.



Tabela 1. Principais diferenças entre o fordismo e o toyotismo.

Fonte: Adaptado de Dias, 2008, p. 128.

<b>FORDISMO</b>	<b>TOYOTISMO</b>
Origem estadunidense (Ford)	Origem japonesa (Toyota)
Produção em massa	Produção enxuta ( <i>lean manufacturing</i> )
Produção rígida	Produção flexível
Economia de escala	Escalas menores
Produtos homogêneos	Produtos diferenciados
Fragmentação e divisão de funções	Integração de funções e formação de equipes de trabalho
Trabalho simples, repetitivo	Aumento da complexidade dos postos de trabalho
Trabalhador monofuncional	Trabalhador multifuncional
Concentração da produção em grandes fábricas	Desconcentração
Integração vertical (pouca dependência de fornecedores externos)	Integração horizontal (terceirização, ou seja, aumento da dependência de fornecedores externos)
Grandes e custosos estoques	Estoque Zero ou mínimo ( <i>Just In Time</i> )
Estrutura hierárquica	Estrutura participativa
A qualidade como função (controle da qualidade)	A qualidade como filosofia

Na Tabela 1 são apresentados os principais contrastes notados entre os dois modelos fabris. Notem que o Fordismo opta pela verticalização, diminuindo o número de atores na cadeia produtiva, enquanto o Toyotismo

opta pela horizontalização, promovendo uma rede produtiva integrada com diversos e diferentes atores da cadeia. No Toyotismo, esta rede é hierarquizada, possuindo tantos níveis quanto exigidos pela complexidade da cadeia produtiva. (DIAS, 2008)



#### DICA

A tendência futura é de o desenvolvimento econômico ser consequência do esforço combinado dos recursos, dos indivíduos e das coletividades de uma comunidade para favorecer o sistema produtivo local!

### 4. A FORÇA DOS APLS OU SPLS

Denomina-se de Arranjo Produtivo Local (APL) ou de Sistema Produtivo Local (SPL) ou simplesmente de *Cluster* este agrupamento setorial e geográfico de empresas em complexos produtivos em torno de uma atividade principal que transforma vantagens comparativas em vantagens competitivas (Figura 2). As organizações dessa concentração geográfica estão vinculadas por elementos comuns e complementares em uma determinada cadeia produtiva (Figura 3).

Figura 2: Esquema explicativo de arranjo produtivo local de vinicultura. Fonte: baseado em <http://slideplayer.com.br/slide/365652/pls-arranjos-produtivos.html>

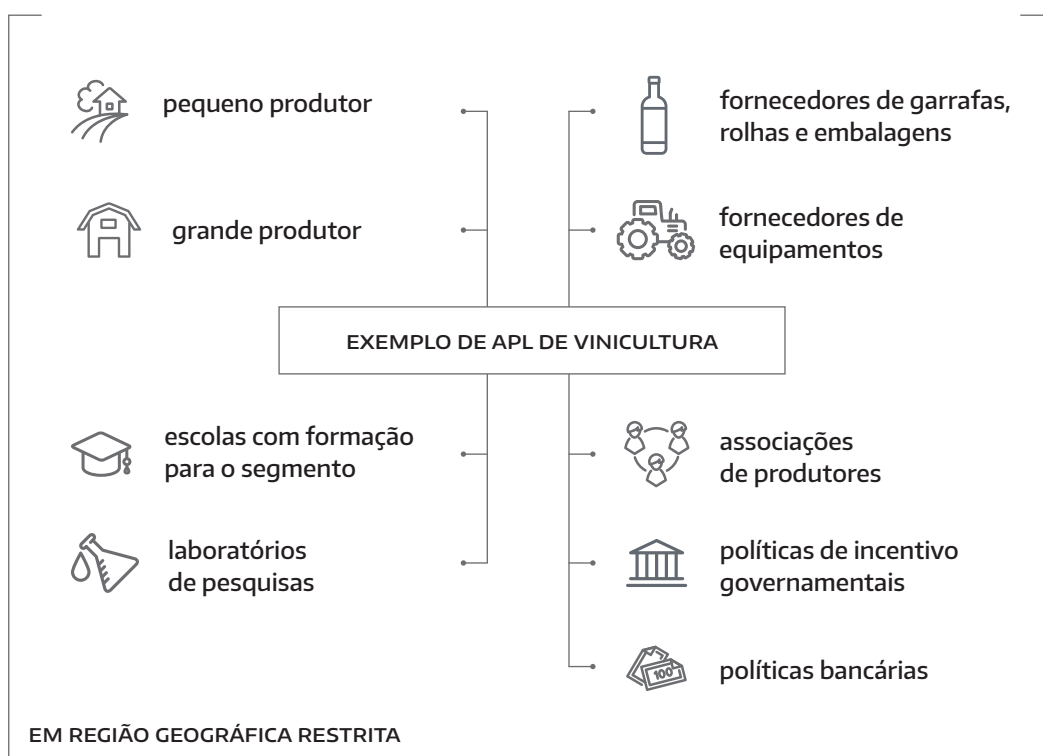
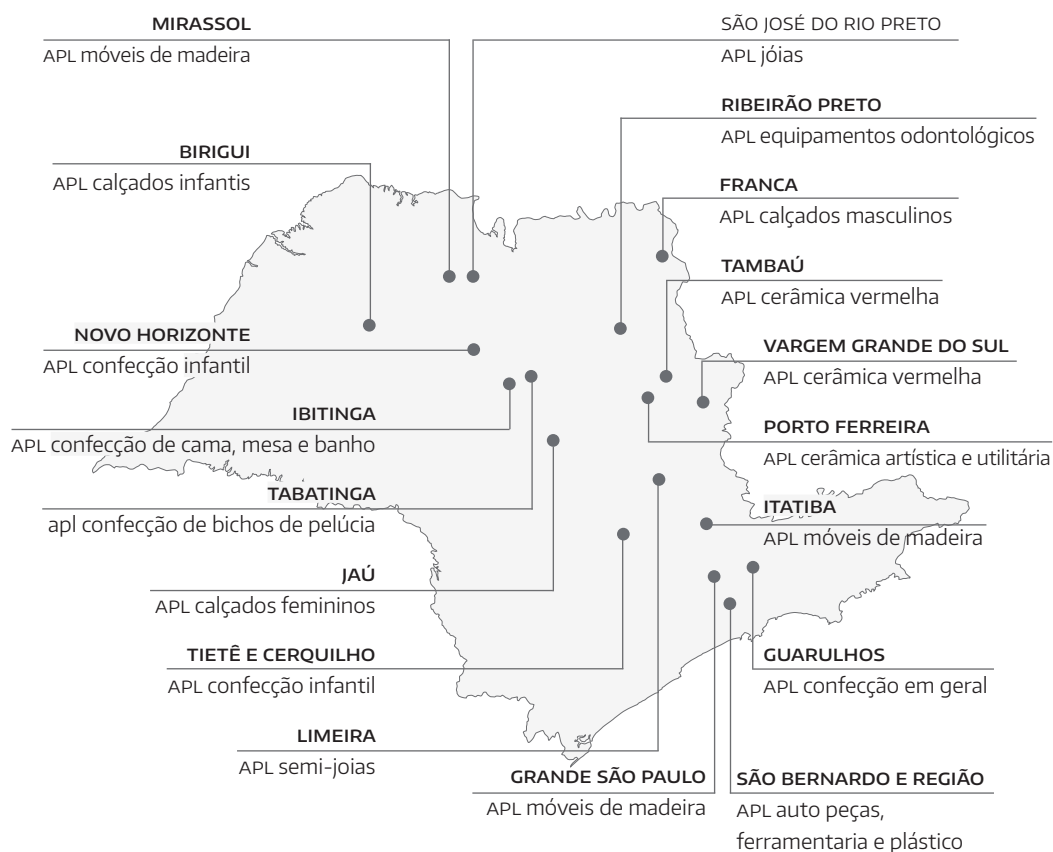




Figura 3. Ilustração do Arranjo Produtivo Local, Sebrae.

Adaptado de: [http://antigo.sp.sebrae.com.br/Principal/Sebrae%20em%20a%C3%A7%C3%A3o/desenvolvimento\\_territorial/arranjo\\_produtivo\\_local.aspx](http://antigo.sp.sebrae.com.br/Principal/Sebrae%20em%20a%C3%A7%C3%A3o/desenvolvimento_territorial/arranjo_produtivo_local.aspx)



As vantagens comparativas são benefícios oriundos da maior disponibilidade de recursos naturais e humanos que uma localidade pode ter em comparação com outras localidades. Essa maior disponibilidade normalmente representa um acesso mais fácil aos recursos, bem como um melhor aproveitamento deles. Essas condições potencializam a eficiência local no desenvolvimento de produtos que dependam destes recursos, favorecendo tanto a comercialização interna quanto externa. Em um rápido exemplo, podemos citar o trigo. Por mais que o Brasil tenha uma área agrícola grande, nosso país não reúne todas as condições ambientais necessárias para produzir trigo com a mesma desenvoltura dos produtores argentinos. Seguindo esse raciocínio, é preferível importar o trigo da Argentina e investir nossos esforços e recursos na produção e comercialização de itens que comparativamente aos outros países reunimos melhores condições, como é o caso da soja. Ao fazer isso, maximizamos o aproveitamento dos recursos, reduzimos os custos e ampliamos os ganhos nacionais.

As vantagens competitivas são criadas pelas organizações a partir de competências desenvolvidas por seus atores internos e externos. Envolvem benefícios obtidos por meio da eficiência, da qualidade, da eficácia, da inovação, da diferenciação, da redução de custos, da capacidade gerencial etc. (DIAS, 2008)

Um dos efeitos dos APLs é aproveitar as vantagens comparativas de uma área geográfica de modo a desenvolver competências individuais e coletivas que criem vantagens competitivas para os negócios locais. É evidente que para viabilizar esse efeito, as empresas de um APL devem desenvolver um equilíbrio entre concorrência e colaboração, para saber quando devem competir e quando devem cooperar entre si. E para que o APL se consolide, se faz necessário um ambiente sociocultural favorável, ou seja, a administração pública e a comunidade também precisam se articular com as empresas em prol do desenvolvimento local. (DIAS, 2008)

Notem que o trabalho no pós-fordismo exige da sociedade uma maior visão sistêmica. Apenas para recordar, um sistema é o produto de partes que interagem entre si, formando um todo. Cada parte está interligada e influencia e é influenciada pelas outras partes. Todo sistema existe dentro de sistemas maiores e abertos. Por serem abertos, os sistemas estabelecem trocas de informações e recursos com outros sistemas próximos. (DIAS, 2009)

As organizações podem ser estudadas como sistemas. Internamente cada organização também possui sistemas menores, ou subsistemas. Esses subsistemas interagem entre si, estabelecendo inúmeras trocas de informações e recursos.

E externamente as organizações compõem um sistema maior, como, por exemplo, um APL ou SPL. E também ocorrem inúmeras trocas de informações e recursos com outros sistemas, como as interações da empresa com clientes, fornecedores, concorrentes, governo, comunidade etc.

Agora que recordamos a abordagem sistêmica, é preciso observar que o desenvolvimento econômico não será mais consequência do sucesso particular de uma grande empresa. No passado, mais estático, bastava uma grande empresa bem-sucedida para empregar diversas pessoas e garantir o sustento de diversas famílias. Para o futuro, a tendência é de o desenvolvimento econômico ser consequência da articulação bem-sucedida de diferentes atores sociais que podem promover interações favoráveis que trarão benefícios ao sistema produtivo local, ao todo. Será a resultante da sinergia que existir entre os indivíduos e as coletividades de uma comunidade.

## **5. O SIGNIFICADO DE TRABALHO NO PÓS-FORDISMO**

Apesar da existência de um trabalhador multifuncional nos novos modelos produtivos, não se pode afirmar que ocorre uma retomada do conceito medieval de trabalho, muito conexo a ideia de ofício. No modelo toyotista, ainda permanece a divisão do trabalho. A diferença está na capacidade do trabalhador contemporâneo de realizar outras tarefas além daquela

para a qual foi contratado. Na produção taylorista-fordista, o trabalhador precisava de capacitação para ocupar um posto de trabalho diferente daquele para o qual tinha sido contratado. Isso dificultava muito o rearranjo do sistema produtivo quando, por exemplo, algum operário se ausentava. Hoje em dia, os sistemas produtivos são mais flexíveis, pois os trabalhadores estão capacitados a realizar outras funções, facilitando o rearranjo produtivo na ocorrência de ausência de algum operário ou para atender alguma demanda diferenciada. (DIAS, 2009).

É verdade que a separação do pensar e do fazer diminuiu para os trabalhadores, por causa das inovações tecnológicas e pelo aumento de complexidade das tarefas. Mesmo porque, as tarefas simples e repetitivas podem ser realizadas por autômatos e não mais por pessoas, o que diminuiu muito esse tipo de posto de trabalho. E, atualmente, até se percebe uma retomada do processo intelectual na atividade operária, pois pequenas decisões se fazem necessárias para que o processo produtivo seja adaptável às necessidades dinâmicas do mercado.

Mas ainda está longe de se retomar o pleno significado de intervenção consciente do humano na natureza, como antes da Revolução Industrial. A vida das pessoas ainda é definida pelas exigências dos negócios, ou seja, o trabalho ainda determina a forma de viver dos indivíduos.

Como estudamos ao longo dessas últimas unidades de aprendizagem, o trabalho assumiu um papel central na História da Humanidade.

Apesar de que Menezes (2010) apresenta alguns contrapontos a essa centralidade do trabalho. Segundo Linhart (2007) *apud* Menezes (2010), após a revolução industrial, o fato de o trabalho ser alienado e também pela maior presença da tecnologia no sentido de aumentar a produtividade para diminuir a necessidade de trabalho humano, deveria ter diminuído a importância do trabalho para as pessoas. Notem que essa discussão é muito atual, pois é percebido nas gerações mais novas que outras atividades humanas ganham maior espaço em suas vidas e, conseqüentemente, mais importância do que o trabalho.

Mas, ainda segundo Menezes (2010), há autores que não concordam com a ideia do fim da centralidade do trabalho na vida humana, por causa do fato de vivermos em uma sociedade capitalista, na qual o trabalho é o principal promotor de identidade e é por meio dele que se gera riqueza e se equipara valores para trocas de produtos. Aliás, produtos de qualidade com ciclos de vida curtíssimos. Já pararam para pensar que as mercadorias não são produzidas para durarem por anos... No atual estágio do modo de produção capitalista, as mercadorias precisam ser rapidamente substituídas por outras novas, mesmo que não exista um

motivo justificável ou uma necessidade inadiável... Reflitam: qual é a participação do trabalhador nessa decisão?

E também é fato que a decisão de produzir riqueza continua distante do trabalhador. O trabalhador continua a executar tarefas para materializar o que foi pensado pelos proprietários ou por seus representantes, os dirigentes.

Além disso, se observarmos as condições de trabalho da maioria das pessoas, talvez concordemos que o trabalho ainda tem papel central na sociedade, mas não por sua importância cultural ou política. Mas pela necessidade de sobrevivência.

As condições de trabalho se precarizaram muito. Modelos de gestão, que manifestam a busca da eficiência por meio da especialização das atividades produtivas, transformaram a experiência do trabalho, para muitas pessoas, em uma experiência exclusivamente de sobrevivência. Ou seja, muitos trabalhadores que se sujeitam a vínculos precarizados, como subemprego, trabalho temporário, trabalho informal etc., entendem o trabalho como forma de sobrevivência e não o concebe como uma forma de transformar o mundo para deixar sua marca ou como uma forma de interagir com outros humanos, em uma complexa relação cultural e política. Ora, esse tipo de trabalhador se tornou refém do trabalho; portanto, depende dele para sobreviver, o que faz do trabalho algo central. Como se trata de um grande contingente nessas condições, não se pode pensar que o trabalho deixou de ser central no século XXI. E mais, para esses trabalhadores, a tecnologia não propiciou menos trabalho e não garantiu acesso à riqueza com menos esforço. Ao contrário, muitas vezes foi a tecnologia que os obrigou a aceitar trabalhos precários, impedindo-os de ter outras atividades humanas como centrais em suas vidas.

E mesmo para os trabalhadores mais qualificados, a situação não é muito diferente. Cada vez mais se fala em empregabilidade e cada vez menos em emprego. Cada vez mais o trabalhador tem que oferecer inúmeras vantagens na oferta de seu trabalho sem necessariamente ter como contrapartida um vínculo estável com a organização. Ao contrário, a palavra de ordem é flexibilização: trabalho flexível, produção flexível, relações flexíveis, tudo flexível. Nesse cenário de desejável flexibilidade, exige-se cada vez mais qualificação em relações de trabalho pouco duradouras, o que obriga os trabalhadores qualificados a buscar continuamente capacitações que mantenham ou elevem seus níveis de empregabilidade. E tudo isso sem que necessariamente o trabalhador perceba ganhos na mesma proporção. Sendo assim, o trabalho também assume papel central para sobrevivência para este tipo de trabalhador, conhecido como trabalhador

do conhecimento, pois se ele não está trabalhando, está se qualificando para manter a oferta de uma mão de obra atraente ao setor produtivo.

Segundo Laurell e Noriega, (1989) *apud* Menezes (2010), o conceito de trabalho não deveria ser exclusivamente relacionado à produção de riqueza. Também deveria representar a criação de novas relações humanas. Mas, como podemos observar, o trabalho se torna exclusivamente uma questão de sobrevivência para qualquer tipo de trabalhador. Por isso, para sobreviverem, se sujeitam às condições de trabalho nas quais as organizações controlam o tempo e o espaço de suas vidas. Ainda segundo esses autores, o emprego da tecnologia no trabalho não reflete apenas a evolução do processo. Também representa a materialização das relações de poder entre os agentes participantes, pois é usando estas tecnologias que as organizações controlam seus trabalhadores.

E qual é a solução? Essa é uma excelente pergunta, ainda sem resposta... Divirtam-se com a difícil missão de atuar com profissionalismo e, ao mesmo tempo, de refletir sobre soluções possíveis e convergentes para os dilemas divergentes entre os interesses empresariais e os interesses sociais que foram apresentados nas Unidades de Aprendizagem 2, 3 e 4.



## ANTENA PARABÓLICA

Em 2009, a Sra. Laís Abramo, diretora da Organização Internacional do Trabalho no Brasil (OIT), demonstrou preocupação com as propostas de redução da jornada de trabalho e a redução proporcional dos salários presentes em discursos políticos e propostas parlamentares na América Latina. Segundo a diretora, o salário do trabalhador precisa ser suficiente para satisfazer um nível mínimo de necessidades básicas.<sup>1</sup>

1. Extraído de: [http://g1.globo.com/Noticias/Economia\\_Negocios/0,,MUL974217-9356,00-PARA+OIT+REDUCAO+D+E+SALARIOS+E+P+RECARIZACAO+DO+EMPREGO.html](http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL974217-9356,00-PARA+OIT+REDUCAO+D+E+SALARIOS+E+P+RECARIZACAO+DO+EMPREGO.html)

2. Extraído de: [http://desafios.ipea.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=802:catid=28&Itemid=23](http://desafios.ipea.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=802:catid=28&Itemid=23)

A OIT não entende a precarização do trabalho como solução para ajudar o desenvolvimento de uma nação. Ao contrário, segundo a diretora, isso pode prejudicar a capacidade de consumo da população, provocando efeito contrário ao pretendido.

A Sra. Laís Abramo defende o conceito de trabalho decente, conceito que se apoia em quatro fundamentos:

1. Direitos e princípios fundamentais do trabalho;
2. Promoção do emprego de qualidade;
3. Extensão da proteção social, para evitar desamparo ao trabalhador;
4. Diálogo social para encontrar soluções.<sup>2</sup>



## E AGORA, JOSÉ?

Esta UA finalizou a série de estudos sobre o significado do trabalho. Após rever toda a evolução histórica do processo produtivo desde o nascimento do capitalismo até os dias de hoje, também foi possível acompanhar a evolução dos métodos gerenciais e dos modelos produtivos. Nesta Unidade de Aprendizagem (UA) vimos especificamente a flexibilização das linhas produtivas fabris, motivadas por diversas transformações sociais, das quais destacou-se a tendência de formação de Sistemas Produtivos Locais (SPL). Também foi revisada a adoção do toyotismo como metodologia contemporânea de produção. E concluiu-se a reflexão sobre o significado do

trabalho na contemporaneidade com algumas dúvidas e dilemas para se solucionar.

O trabalho é um conceito central na vida de qualquer ser humano. Seja pela sobrevivência, como estudamos nesta UA, seja pela possibilidade de transformação do mundo para moldá-lo em benefício da existência da espécie, seja pela possibilidade de criarmos novas relações humanas, culturais ou políticas. O trabalho representa o principal instrumento de intervenção humana na natureza e na estruturação da vida social. Mas percebemos também que se transformou numa espécie de instrumento de exploração e de controle. Cabe aos gestores das organizações refletirem e promoverem mudanças nos processos gerenciais do futuro para que o trabalho continue como instrumento de intervenção do ser humano, mas, gradativamente, deixando de ser um instrumento de exploração e controle e garantindo uma intervenção consciente e responsável, tanto na natureza quanto na sociedade.

E, nesse esforço, é fundamental garantir ao trabalhador uma condição de trabalho digna, que não cause mal-estar, revertendo a precarização do trabalho e das relações trabalhistas que marcaram o final do século XX e marcam o início do século XXI.

Na próxima UA iniciaremos os estudos sobre Cultura Organizacional, começando por entender o processo de socialização organizacional.

Bons estudos!

## GLOSSÁRIO

**Aniquilar:** é reduzir a nada, destruir completamente.

**Autômato:** é a máquina que realiza ou reproduz determinados movimentos por meios mecânicos ou eletrônicos (p.ex., um relógio, certos tipos de brinquedo etc.).

**Capitanear:** é comandar como capitão.

**Empregabilidade:** é o grau de atratividade do trabalhador em função de suas competências e das demandas do mercado de trabalho. Quanto mais uma competência é requerida pelas organizações e mais um trabalhador oferece aquela competência, maior será sua chance para ocupar a vaga.

## REFERÊNCIAS

DIAS, R. **Sociologia das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2008. 278 p.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. S.; FRANCO, F. M. M. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009. 1986 p. Disponível em: <<http://houaiss.uol.com.br>>. Acesso em: 3 jun. 2010.

MENEZES, L. S. **Um olhar psicanalítico sobre a precarização do trabalho: desamparo, pulsão de domínio e servidão**. 2010. 233 f. Tese (Doutorado em Psicologia Escolar e do Desenvolvimento Humano) - Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47131/tde-19102010-120022/>>. Acesso em: 19 dez. 2011.