

## **Memórias de Operários e Gestores: histórias acerca das transformações na gestão de uma fábrica têxtil de Minas Gerais (1990-2000)**

**Daniel Francisco Bastos Monteiro, Gabriel Farias Alves Correia e Alexandre de Pádua Carrieri**

### **Resumo**

Este artigo teve como objetivo apreender as histórias e memórias das transformações ocorridas na gestão de uma organização industrial têxtil do interior de Minas Gerais a partir das visões de gerentes e operários durante o período de 1990-2000. Adotamos como caminho metodológico as convergências entre as abordagens qualitativa e histórica, realizando um estudo de caso por meio de oito entrevistas de história oral temática, complementada pela análise documental e pelas anotações do caderno de campo. Para apresentação dos resultados, utilizamos dois agrupamentos: no primeiro, tratamos das histórias e memórias sobre o processo de modernização do maquinário, contendo relatos das transformações na gestão e na produção da indústria. No segundo, discorremos sobre o contexto local da fábrica na década de 1990, incluindo as disputas pela memória hegemônica sobre uma greve e as mudanças na gestão. O estudo destaca-se por fomentar o uso da perspectiva histórica na Administração, ampliando o conhecimento nos estudos com as memórias.

### **Palavras-chave**

Palavras-chave Indústria Têxtil. História. Memória. Trabalhador Operário. Gestor.

### **Abstract**

This article aimed to apprehend the stories and memories of the transformations that occurred in the management of a textile industry organization in the interior of Minas Gerais from managers' and workers' point of view during the period 1990-2000. As methodological path, we adopted the convergences between the qualitative and historical approaches, carrying out a case study through eight interviews of thematic oral history, complemented by documentary analysis and field note-taking. We used two sets in order to present the results: in the first one, we deal with the stories and memories on the modernization process of the machinery,

containing reports of the changes concerning management and production of the industry. In the second one, we discussed the local context of the factory in the 1990s, including disputes about hegemonic memory on a strike and changes in management. The study stands out for expanding and fostering the use of historical perspective in Administration, highlighting the expansion of knowledge in studies with memories.

**Keywords** Textile Industry. History. Memory. Factory Worker. Manager.

## INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é apreender as Histórias e memórias das transformações ocorridas na gestão de uma organização industrial têxtil do interior de Minas Gerais a partir das visões de gerentes e operários durante o período de 1990-2000. No tocante ao recorte temporal proposto, nossa escolha calca-se em três fatores: os aspectos macroeconômicos, os episódios internos e os fatos relacionados ao ambiente no qual se localiza a organização.

Em relação ao primeiro fator, durante o recorte histórico escolhido, destacamos o processo de (re)modernização da indústria têxtil brasileira, a implementação da política econômica neoliberal, a abertura de mercado implementada durante o governo Fernando Collor e, por conseguinte, o acirramento da concorrência dos produtos importados, especialmente da China, no mercado têxtil. O segundo fator relaciona-se à greve dos trabalhadores da empresa no ano de 1995. Por fim, o terceiro fator aponta para o ingresso de uma nova indústria na cidade em que a fábrica têxtil está instalada, criando um contexto econômico de maior concorrência pela mão de obra disponível no mercado de trabalho local.

O estudo busca fomentar a discussão sobre a história das dinâmicas ocorridas em uma indústria têxtil, destacando a importância histórica deste ramo para o estado de Minas Gerais. De acordo com Giroletti (2002), a indústria têxtil mineira foi o ramo industrial que mais cresceu no estado durante o século XIX e manteve-se como o de maior relevância até 1920. Atualmente, segundo a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e Confecção (ABIT) (2018), Minas Gerais é o terceiro maior produtor têxtil e de confecção do Brasil, representando 13,2% da produção nacional, com 3,6 mil unidades produtoras, empregando cerca de 161,1 mil pessoas, algo próximo a 10% do total do país.

É importante, em um segundo momento, situar historicamente as transformações vivenciadas pelos sujeitos sociais na organização, principalmente, no que tange às práticas de gestão, concedendo, assim, uma perspectiva histórica para o trabalho realizado pelos pesquisadores (FERREIRA, 2010). Dessa forma, ao considerarmos o contexto histórico que circunda essas transformações, deixamos de realizar uma análise de cunho a-histórico e pautada em anacronismos, atribuindo aos cotidianos das gestões nas organizações um

caráter mais dinâmico (COSTA; BARROS; MARTINS, 2010; BARROS; CARRIERI, 2015).

A organização têxtil estudada está localizada no interior de Minas Gerais, possui mais de cem anos de fundação e é de caráter familiar. Consideramos, desta maneira, seu contexto histórico, já que os fundamentos da perspectiva histórica contribuem para enriquecer e dinamizar os estudos sobre a gestão, permitindo, assim, outros olhares sobre a Administração. Além disso, buscamos ouvir os operários, vozes que, geralmente, são silenciadas, contrapondo desse modo uma abordagem estritamente gerencial e patronal, fugindo do *mainstream* das pesquisas da área. Concomitantemente, ouvir sujeitos que geralmente são marginalizados e ignorados pela academia permite a realização de uma análise que considera as diferentes formas de se contar uma mesma história a partir de pontos de vista diferentes (GOUVÊA; CABANA; ICHIKAWA; 2018; JOAQUIM; CARRIERI, 2018; CARRIERI *et al.*, 2018).

No que tange à parte empírica, realizamos um estudo de caso e consideramos as convergências entre as abordagens histórica e qualitativa, seguindo as orientações de Yates (2013). Com isso, o *corpus* da pesquisa foi composto pela análise de documentos oficiais da organização e pessoais dos entrevistados, das informações encontradas no *site* institucional, das anotações do caderno de campo e das entrevistas de história oral temática. Efetuamos um total de oito entrevistas, sendo quatro gestores e quatro operários, escolhidos por intencionalidade, antiguidade e por meio da técnica de “bola de neve”.

Estruturamos este artigo em seis seções, sendo a primeira delas esta introdução. No segundo tópico, explanamos o teórico referente às Histórias e Memórias na Administração e as contribuições possíveis dessa abordagem interdisciplinar. No terceiro tópico, traçamos um panorama do setor têxtil nacional e mineiro durante a década de 1990. Em seguida, apresentamos nosso percurso metodológico para, então, apresentarmos os resultados. Por fim, esboçamos as considerações finais e as sugestões de pesquisas futuras.

## **HISTÓRIAS E MEMÓRIAS NA ADMINISTRAÇÃO**

As discussões que abrangem a História e a memória na Administração apresentam diversas contribuições importantes. Partimos de Pena *et al.* (2016) para afirmar que a melhor assimilação e compreensão das duas esferas de conhecimento dá-se pelas reflexões particulares de suas especificidades.

A concepção de História neste trabalho segue a perspectiva da Nova História e carrega o questionamento das histórias oficiais, universais, únicas, focadas nos grandes eventos e sujeitos, ou seja, nas histórias dos vencedores do ponto de vista histórico e que eram disseminadas pela historiografia tradicional. Tratar das histórias abrangentes é insuficiente na Nova História, a qual reclama atenção para as histórias paralelas e diversas. Como arena de possibilidades, a história reparte-se por objetos que se distanciam da uniformidade e equivalência, mutáveis tanto em abrangência quanto em sentido, variando de acordo com os interesses de quem estuda, compõe, produz e consome seus relatos (GUARINELLO, 2004).

A discussão sobre História, em bases renovadas e que tendem a uma pluralidade maior, encontram em De Certeau (1975/2013) a indicação para o questionamento de sistematizações que se colocam como totalizantes para caminhar no sentido de uma pluralidade, em destaque os processos científicos, as funções sociais e convicções elementares. Isto indica para o autor a função dos discursos subscritos que pretendem falar sempre *da* história, mas que devem ser refletidos sobre a disposição *na* história. É desta maneira que consideramos os fenômenos históricos complexos, plurais, diversos, heterogêneos que, sob uma aparente desordem, possuem formas ímpares de atividade.

A partir das contribuições de Meneses (1992), compreendemos que História e memória distinguem-se no sentido de que a primeira busca ser uma forma intelectual de conhecer, uma operação cognitiva. A segunda, enquanto construção social, auxilia na formação, constituição e reforço das identidades individual, coletiva e nacional, ou seja, um processo psicossocial de representação de si próprio. A marca da diferenciação entre elas está na análise crítica dos acontecimentos possibilitada pela memória. Apesar do autor enfatizar apenas a memória como construção social, ambas possuem essa característica, como bem colocaram Seixas (2004) e Neves (2010). Tanto História quanto memória são processos sociais que referenciam as experiências individuais e coletivas que ocorrem na vida em sociedade. Meihy (2005, p. 62) é mais enfático na diferenciação entre História e memória e diz que “é a dinâmica da oralidade que separa a história da memória. É aí que se dá o papel da história oral como mediadora entre uma solução que se baseia em documentos escritos (história) e outra (memória) que se estrutura, quase que exclusivamente, apoiada na fluidez das transmissões orais”.

No mesmo sentido, consideramos que, conforme pontua Neves (2010), apesar de distintas, História e memória possuem aspectos em comum: evitam o esquecimento e servem como meios da imortalidade. A autora considera que a relação entre História e memória é heterogênea e abrange apropriação, diálogo, destruição e contribuição. É uma relação que possui convergências e incongruências. Sinteticamente, elas distinguem-se em suas naturezas e estratégias. A aproximação entre ambas dá-se nas construções das identidades e registro de alteridades, os quais possuem o passado como base e como objetivos a potencialidade do futuro e do poder. Nesse sentido, a memória estaria mais relacionada à imaginação do que a História, considerando relevante a evocação e a reatualização do passado, podendo ressignificar o presente.

Baseamo-nos em Pieranti (2008) para considerar que pesquisas que utilizam os aspectos teórico-metodológicos pertencentes à História possuem maior possibilidade de apreensão da realidade e da história organizacional, assim como descortinam o lado da história que é desconsiderado pelo discurso oficial. Segundo Coraiola (2012), esta perspectiva consiste numa abordagem na qual as organizações são estudadas como fenômenos de cunho histórico em que os contextos nos quais elas estão situadas são importantes para a compreensão de suas dinâmicas.

Perdigão *et al.* (2015) consideram que o trabalho com a perspectiva histórica na Administração permite que os pesquisadores utilizem teorias e métodos historiográficos em suas pesquisas,

com destaque para o levantamento dos dados e a análise dos fenômenos das organizações. Ademais, Joaquim e Carrieri (2018) também sugerem a existência de uma maior amplitude na compreensão dos fenômenos organizacionais com a utilização da perspectiva histórica. Negamos a procura pelo estabelecimento de leis, diretrizes universais e regulares permitenos o distanciamento da gestão em caráter a-histórico, comum nos estudos do *mainstream* da Administração, percorrendo um caminho em direção à consideração da diversidade de práticas possíveis.

Na busca por discutir a contribuição histórica na Administração, autores como Vizeu (2010), Gomes e Santana (2010), Souza e Costa (2013), Barros e Carrieri (2015), Carneiro (2016), Wanderley *et al.* (2016), Carrieri *et al.* (2016), Costa e Pessoa (2016), Pena *et al.* (2016), Costa e Silva (2017), Carrieri *et al.* (2018), Gouvêa, Cabana e Ichikawa (2018), Joaquim e Carrieri (2018), Santos e Ichikawa (2018), Wanderley e Barros (2018), Costa e Silva (2019) e Callefí e Ichikawa (2019) são enfáticos na necessidade de exploração de fontes historiográficas alternativas na Administração, indo além de acervos documentais e histórias ditas oficiais. Esse movimento acentua o desenvolvimento do conhecimento a partir de sujeitos historicamente silenciados e marginalizados nos estudos da área.

Coerente com a proposição de Gouvêa, Cabana e Ichikawa (2018) de dar nossos ouvidos àqueles que o discurso hegemônico busca calar, acreditamos que ouvir as pessoas que não ocupam cargos de gestão possibilita um olhar ímpar dos acontecimentos. É desta forma que considerar, por exemplo, que operários apresentem seus relatos acerca dos fatos se torna fator preponderante na construção do conhecimento histórico e da realidade social no âmbito organizacional. Uma das possibilidades para estabelecer essa construção é recorrer à memória desses sujeitos. Além do mais, por não ser algo cristalizado e único ao longo do tempo, a memória apresenta-se como mutável e um meio fundamental para abordar os problemas do tempo e da história (LE GOFF, 2003; NEVES, 2010).

Tendo em vista a dificuldade de acesso às histórias das empresas do ponto de vista operário, valorizamos a memória com a intenção de sobrelevar a oralidade como fonte fidedigna de conhecimento sobre essa temática. Ademais, negando a valorização dos registros vinculados à alta gestão no *mainstream* da Administração, acreditamos, com base nas proposições de Pollak (1989), Meihy (2005), Araújo e Santos (2007), Neves (2010), Bosi (1994/2015) e Perdigão *et al.* (2015), que a memória é um recurso primordial para resgatar o parecer em relação aos fatos de sujeitos silenciados, estando em constante disputa.

O estudo da memória apresenta diversos temas e reflexões. Pollak (1989; 1992) afirma que a memória, mesmo se assemelhando a um fenômeno individual, é um fenômeno coletivo e social, socialmente construída e transformada na coletividade de forma dinâmica e fluída. Essa concepção assume a impossibilidade de ela ser um depósito passivo de fatos, reforçando seu caráter dinâmico. Neves (2010) e Joaquim e Carrieri (2018) caminham nesse sentido para salientar o caráter edificador e reedificador da memória, negando seu caráter objetivo e afirmando que sua existência só é possível no tempo presente, já que interpreta e reinterpreta o passado a partir das demandas do próprio presente. Assim, rememorar possibilita a conciliação do tempo presente com as heranças do passado, além de acumular

tradições, experiências e detritos. Deste modo,

A memória, portanto, traduz registro de espaços, tempos, experiências, imagens, representações. Plena de substância social, é bordado de múltiplos fios e incontáveis cores, que expressa a trama da existência, revelada por ênfases, lapsos, omissões. É ressignificação do tempo, que fornece à História e às Ciências Sociais matéria-prima para a construção do conhecimento (NEVES, 2010, p. 61).

Para Costa e Saraiva (2011), é importante que haja questionamentos em torno da (re) construção da memória por parte das organizações, na medida em que elas possuem um comportamento seletivo em relação ao que se deve lembrar e esquecer, sendo esses processos intrinsecamente ligados. Nesse sentido, ainda segundo esses autores, o resgate do passado das empresas não é marcado pela neutralidade, visto que a reconstrução da cronologia histórica delas é feita de maneira unilateral com o intuito de atender ao posicionamento ideológico e às narrativas que defendem, sendo assim, a memória funciona como um instrumento de poder. Costa e Pessoa (2016) complementam refletindo sobre uso estratégico do passado pelas organizações, as quais buscam as memórias que servem aos interesses do presente, silenciando e marginalizando as que podem impactar negativamente.

Trabalhos recentes destacam-se na discussão da memória na área de Administração, demonstrando a possibilidade de imbricação entre as duas áreas. Pontuamos os trabalhos de Fiedler e Welpé (2010) sobre a forma com que as organizações lembram e a influência da estrutura organizacional na memória; Rowlinson *et al.* (2010), sobre as diferenças das memórias coletadas (objetivas e estáticas) e as memórias coletivas (plurais e dinâmicas); Casey e Olivera (2011), em uma discussão sobre memória organizacional e esquecimentos; Holan (2011), o qual reflete sobre o esquecimento organizacional e sua necessidade de compreensão em conjunto com a memória; Burghausen e Balmer (2014) e a discussão sobre o passado corporativo; Mena *et al.* (2016), os quais tratam do próprio esquecimento das irresponsabilidades empresariais; Costa, Cuba-Mancebo e Pessoa (2016) e a análise de um museu corporativo; Coraiola, Foster e Suddaby (2017), sobre a memória coletiva em uma capacidade dinâmica, sendo a gestão da memória competência das organizações modernas; e Trindade e Costa (2017), na reflexão sobre a Memória da Resistência de São Paulo.

Em suma, buscamos fugir das explicações totalizantes e das explicações lineares para caminharmos no sentido de refletir sobre as escolhas do lembrar e do esquecer. Refletir sobre o processo de formação da memória, integração do passado com o presente, da influência dos sujeitos e do meio social nesse processo, permite a prudência em não atribuir à história uma causalidade teleológica que busca justificar o presente para explicar o passado.

## **O CONTEXTO DA INDÚSTRIA TÊXTIL NO BRASIL E EM MINAS GERAIS DURANTE A DÉCADA DE 1990**

Para Cardoso (1997), o cenário de reestruturação produtiva no Brasil provocou uma crise e uma instabilidade na indústria têxtil, pois ocorreu a conjugação de um ambiente macroeconômico

que era desfavorável e a falta de consistência estrutural do setor, sendo isto observável por meio do atraso tecnológico e da falta de integração na cadeia produtiva. Paladini (2002), Marquezini *et al.* (2004) e Keller (2005) consideram que, além da reestruturação produtiva, a abertura da economia brasileira, sendo esta promovida em 1990 durante o governo de Fernando Collor, e os processos da chamada globalização também afetaram o desempenho deste setor. Como desdobramentos, ocorreram o encerramento de diversas fábricas nacionais, o aumento do desemprego e, conseqüentemente, a implementação de novas estratégias por parte das empresas, como a reformulação das operações e a flexibilização dos postos de trabalho.

Segundo Dedecca (1996), com o acirramento da competitividade entre as empresas no contexto da globalização, a reestruturação produtiva e a flexibilização dos postos de trabalho proporcionaram parâmetros produtivos que dizem passar de estáticos para dinâmicos, abandonando o modelo taylorista/fordista em busca de modelos *Just in Time* (Qualidade Total), os quais prometem oferecer uma produção mais eficiente, eficaz e enxuta do ponto de vista empresarial. De acordo com Antunes (2001), a flexibilização produtiva criou um novo perfil de trabalhador, isto é, polivalente e multifuncional, capaz de ser flexível, adaptativo e que executasse diferentes tarefas no cotidiano do trabalho. No entanto, ainda segundo este autor, esse processo foi acompanhado de retrocessos aos direitos dos trabalhadores, inseridos em um movimento do capital de constante precarização das condições de trabalho e redução do valor salarial.

Segundo Gorini (2000), o setor têxtil, durante o período de 1990 a 2000, teve 25% de suas fábricas fechadas. Atrelado a isso, ainda segundo este autor, o número de empregos sofreu uma queda de 67%. Segundo Rangel *et al.* (2010), os impactos sentidos pelas empresas têxteis após a abertura da economia em 1990 foram acirrados devido ao isolamento comercial do Brasil entre o período de 1950-1980. Esse isolamento era calcado no incentivo à instalação de indústrias de substituição de importação.

Ainda durante o período de 1990-2000, houve alterações nas distribuições das produções têxteis em cada região do Brasil. Segundo o Instituto de Estudos e Marketing Industrial (2000), durante este período, a região Nordeste aumentou a sua participação na produção de fios (de 30% para 40%) e tecidos (de 17% para 23%), porém, as regiões Sul e Sudeste continuaram a concentrar boa parte delas, girando em torno de 70% do que a indústria têxtil produzia no país.

Em relação à indústria têxtil de Minas Gerais, a partir de 1996, o setor expandiu para algumas regiões do estado, com destaque para a região norte, gerando empregos e novas instalações fabris. Em complemento, o número de novos postos de trabalho diretos criados pelo setor alcançou a marca dos quarenta e dois mil no ano de 1996, gerando um faturamento anual de um bilhão de reais (INDI, 1997; GORINI; SIQUEIRA, 2002).

No tocante à indústria têxtil mineira, no período de 1997 a 2000, ainda, houve expressivo aumento das exportações, sendo reflexo do contexto de investimentos na modernização da planta produtiva e a valorização do real (INDI, 2000). Não obstante, segundo a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e Confecção, as renovações tecnológicas dos maquinários

geraram desempregos nas fábricas nos setores de fiação, tecelagem, malharia e acabamento, havendo uma redução no número de ocupações, oscilando de 28.858 em 1997 para 27.131 em 2000.

Diante dos panoramas nacional e mineiro delineados acima, é importante enfatizar que, segundo Marquezini *et al.* (2004), parte das empresas do setor obtiveram recuperação gradual calcada no investimento de maquinário e equipamentos modernos vindos do exterior, além da diversificação de produtos por meio da implementação de novas técnicas produtivas e de insumos mais aprimorados. De acordo com Gorini (1998; 2000), o valor investido pelo setor chegou a US\$ 6 bilhões durante a década de 1990, sendo US\$ 4 bilhões referentes à importação de máquinas. Ademais, ainda segundo essa mesma autora, o Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES) concedeu ao setor têxtil, durante a década 1990, mais de US\$ 2 bilhões em linhas de financiamento.

## **PERCURSO METODOLÓGICO**

Para desenvolvermos o objetivo de pesquisa de apreender as Histórias e memórias das transformações ocorridas na gestão de uma organização industrial têxtil do interior de Minas Gerais a partir das visões de gerentes e operários durante o período de 1990-2000, realizamos um estudo de caso. A estratégia metodológica empreendida foi de trabalhar com as convergências entre as abordagens histórica e qualitativa, seguindo as diretrizes de Yates (2013). Para o autor, trabalhar com essa aproximação permite, nos Estudos Organizacionais, o avanço na construção de novas teorias e formas de interpretar os fenômenos e processos. Com isso, os estudos podem avançar na utilização de fontes variadas de dados e na reflexão sobre a percepção temporal diferenciada dos historiadores. Fontoura, Alfaia e Fernandes (2013) complementam que a utilização de uma metodologia histórica deve fugir de universalismos, já que os contextos em que as situações ocorreram se vinculam às épocas analisadas, inviabilizando a generalização e mera reprodução dos fatos.

Trabalhamos com as memórias de gestores e operários (ambos os grupos tendo trabalhadores aposentados ou em atividade) que trabalharam em uma organização têxtil familiar do interior de Minas Gerais durante o período de 1990-2000. A organização foi fundada há 132 anos e, atualmente, possui em torno de 500 trabalhadores, sendo menos da metade do que ela possuía no início da década de 1990, quando chegou a ter 1.300. O principal motivo desta expressiva redução de mão de obra é o avanço tecnológico das máquinas e equipamentos utilizados na produção têxtil. Ademais, a produção da fábrica consiste em artigos de cama, mesa, banho e tecidos para roupas e decoração.

Realizamos oito entrevistas de história oral temática, gravadas e transcritas integralmente, com quatro gestores (dois aposentados e dois em atividade) e quatro operários (três aposentados e um em atividade). A técnica de história oral temática é caracterizada como uma reunião de métodos envolvidos na execução e no planejamento de um projeto, de uma pesquisa, de entrevistas e da transformação do oral em escrito (BOSI, 1994/2015; JOAQUIM; CARRIERI, 2018; MEIHY, 2005; 2013; NEVES, 2010). Ela foi escolhida,

com base nos mesmos autores, pois se apresenta como mais adequada para trabalhos que buscam acessar memórias de sujeitos que, no presente, podem recontar, ressignificar e reinterpretar processos do passado. Além disso, por meio dela, é possível buscar esclarecer situações conflitantes, polêmicas e contraditórias do passado (MEIHY; HOLANDA, 2013), como no caso deste trabalho.

De forma complementar, consultamos e analisamos, à medida que foram disponibilizados, documentos pessoais dos sujeitos entrevistados, documentos oficiais e históricos da organização, além das informações provenientes do *site* institucional. Por fim, conforme sugerido por Meihy (2005), as entrevistas foram acompanhadas da elaboração do caderno de campo, atuando como uma espécie de diário para anotações referentes ao processo prático da pesquisa. No caderno de campo, anotamos: a) como os contatos foram feitos, em nosso caso, primeiro via telefone, logo após, presencialmente; b) como e os locais onde ocorreram as gravações, em nosso caso, nas casas dos entrevistados e no escritório da empresa estudada; c) eventuais incidentes ou falas oriundas de conversas e que foram importantes para elaboração do trabalho.

Em um primeiro momento, buscamos os proprietários atuais da organização para a realização das entrevistas, mas não fomos atendidos. Após isso, utilizamos, na seleção dos entrevistados, a técnica de “bola de neve”, na qual a pessoa entrevistada indica outro sujeito social para participar da pesquisa (VINUTO, 2014). A escolha dos entrevistados indicados foi baseada no longo tempo de vínculo com a organização, visto que a pesquisa buscou explorar fatos relacionados à sua história. Os temas das entrevistas abarcaram a inserção dos sujeitos na organização, as atividades realizadas no cotidiano do trabalho, os processos de modernização e de mudanças gerenciais, além do contexto local na década de 1990.

Construído o *corpus* da pesquisa, a apresentação dos resultados deu-se a partir de Meihy (2005), realizando primeiro a transcrição bruta das entrevistas, a textualização, a qual adapta o oral para o escrito e, por fim, a realização da transcrição. Após realizarmos as leituras e reflexões dos cadernos de campo, das entrevistas e tecermos conexões com as teorias utilizadas, seguimos para a redação do texto final com os eventuais recortes para alcance do objetivo proposto neste trabalho.

O recorte final das entrevistas contou com nomes fictícios dos entrevistados, acompanhados da indicação de gestores ou operários. Diante das narrativas, agrupamos as histórias em relação às transformações ocorridas na gestão da organização. Primeiro, as histórias concentram-se no processo de modernização da planta industrial da organização estudada e seus desdobramentos, abarcando as mudanças no processo produtivo e nas práticas gerenciais. As outras histórias agrupadas estão atreladas aos fatos provenientes do contexto local da organização e os impactos que eles tiveram na gestão da organização, abarcando a greve de 1995 e o ingresso de uma nova fábrica na cidade.

## APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### Os processos de modernização e de mudança gerencial

A partir das memórias dos sujeitos entrevistados, destacamos o processo de modernização na planta produtiva da fábrica e os impactos na gestão da empresa. Este processo foi tratado pelas empresas do setor têxtil como um dos caminhos para a sobrevivência no mercado e uma forma de recuperação da competitividade. O maior impacto ocorreu nas pequenas e médias fábricas do setor, uma vez que eram mais defasadas tecnologicamente por atuarem com o foco no mercado interno (GORINI; MARTINS, 1998). O gestor Carlos, ao falar sobre a modernização, menciona a demora da empresa em se atualizar tecnologicamente, assim como da compra de maquinários usados no exterior:

Nós demoramos muito a acordar. Porque, quando nós partimos pra modernização, outras empresas já tinham feito. Aproveitamos uma abertura que o governo deixou, que foi liberar a importação de máquina usada e buscamos essas máquinas usadas no mercado externo (CARLOS, GESTOR).

O entrevistado Carlos narra sua compreensão sobre o início do processo de modernização, rememorando o contexto dos concorrentes e do governo. Um ponto silenciado na memória do gestor é a proibição de importação de equipamentos/máquinas aplicada pelo governo federal, a qual era uma barreira não tarifária, sendo extinta na década de 1990. A partir disso, o controle das importações passou a ser realizado somente por meio de tarifas e taxa de câmbio.

A modernização permitiu que as máquinas recebessem tecnologias de base microeletrônica, o que viabilizou a adição de novas funções em seu funcionamento e, conseqüentemente, o aumento da eficiência na produção e qualidade dos produtos (GORINI; MARTINS, 1998). Essa questão é rememorada pelo gestor Ronaldo, quando questionado sobre os motivos que levaram a uma melhoria no controle da qualidade a partir da aquisição de máquinas mais modernas:

O controle da qualidade, anteriormente, vamos dizer assim, ele era quase que humano. O homem teria que fazer os testes pra ver se estava dentro dos padrões normais, pegar o material e já levar para o laboratório. Essas máquinas importadas como passadores, como *open ends*, elas tinham embutidas nelas a tecnologia e ela própria fazia o controle da qualidade (RONALDO, GESTOR).

Ronaldo rememora o fato de que houve uma maior mecanização no controle de qualidade, reduzindo, assim, a dependência da ação humana. O gestor retira a dependência do processo produtivo do trabalho vivo no trecho “ele era quase que humano” e intensifica o trabalho morto por meio das máquinas modernas. A troca de máquinas antigas por outras mais modernas reduziu algumas etapas do processo de produção e obteve alguns avanços tecnológicos, gerando assim mais produtividade e eficiência. Ronaldo, ao narrar os impactos da modernização no processo produtivo, destaca as alterações incrementais que foram obtidas e que, conseqüentemente, reduziram a mão de obra:

O material do algodão, pra ele chegar ao ponto de estar preparado, pra ser transformado em fio, ele passava por batedor, carga, passador e maçaroqueiro. Com esta modernização, ela passou só por batedor, carga e passador. Eliminou o maquinário chamado maçarqueira. Já lá na fiação, nós trocamos sete filatórios por um maquinário chamado *open end*. Esses sete filatórios tinha duzentos e setenta fusos, o *open end* tinha mil. Então, houve esse avanço tecnológico e a redução da mão de obra (RONALDO, GESTOR).

Em relação às máquinas modernas, de acordo com o operário Renato, houve algumas alterações:

Nós tivemos que nos adaptarmos e treinarmos melhor em máquinas que exige mais de nós mecânicos... porque são máquinas mais modernas, mas que te dá menos trabalho corretivo, porém, mais o preventivo. Ela não te dá muita correção. A preventiva tem que ser feita com mais atenção, mais carinho, digamos assim, por ser um equipamento bem mais caro. Você sai da mecânica e vai pra microeletrônica (Renato, Operário).

O discurso do operário escolhe por rememorar duas mudanças que foram trazidas pela renovação tecnológica: o foco na manutenção preventiva e a inserção da microeletrônica no funcionamento das máquinas. Outro aspecto na narrativa do entrevistado diz respeito à exigência de uma maior qualificação para trabalhar na manutenção do maquinário moderno.

É possível destacar dois aspectos silenciados no processo de rememorar, no trecho em que Renato diz “ela não te dá muita correção”. Primeiro, a maior complexidade das máquinas modernas não permite muitas correções pontuais. Segundo, é preciso que a empresa tenha uma cultura de manutenção preventiva a partir da renovação tecnológica, uma vez que a falta dela pode gerar a perda da máquina ou um custo de reparação elevado.

Outro aspecto importante relacionado ao processo de modernização do parque industrial têxtil foram as demissões dos trabalhadores geradas pela instalação de máquinas e equipamentos modernos. Podemos observar essa história partir da fala do operário Adilson:

Mas, quando falou que era pra modernizar, eu não imaginava que ia ser tanto assim não, sabe? Aí mexeu na estrutura da empresa toda. Tipo assim, pegar uma máquina de entulho e dar uma reviravolta mesmo. Na fiação, tinha uns cinquenta funcionários. Mas, só que, até esta linha sair da fiação e chegar na tecelagem, ela passava na urdideira, na engomadeira. Pra modificar isso aí, pra modernizar, mudou tudo. Eles trouxeram um tal de *open-end*. Destes cinquenta que tinha na fiação, ficou uns dez (ADILSON, OPERÁRIO).

O entrevistado opta por rememorar que não sabia dos impactos que a modernização poderia causar. Nas informações obtidas por meio das anotações do caderno de campo e das entrevistas, afirmamos que a empresa não fornecia informações sobre os desdobramentos que a modernização poderia causar aos operários. Ademais, a atualização do maquinário gerou demissões de trabalhadores, devido à redução do número de trabalhadores em uma das etapas de produção.

Por fim, o entrevistado, o qual é aposentado, afirma que o processo de mudança ainda se

encontra bastante “vivo” em sua memória, apesar dos vinte anos que se passaram desde que tudo aconteceu. O trecho em que ele faz uma metáfora comparando uma máquina de entulho que revira tudo com a modernização reflete o quanto as mudanças foram marcantes para ele e impactantes na estrutura produtiva da fábrica.

Ainda relacionado às demissões causadas pelo processo de modernização, vale mencionar o trecho da entrevista do gestor Gilson em que ele fala dos impactos desse processo:

Veja bem, a empresa absorvia grande parte da mão de obra da cidade. Foi, pra gente, mais difícil conduzir isso, porque a gente teve que renovar o maquinário, teve que demitir muitas pessoas. Pra você ter uma ideia, a gente tinha cerca de mil e duzentos funcionários no período. A gente voltou, hoje, pra quatrocentos funcionários, quer dizer, isso tudo foi parte da modernização. Então... isso, a gente teve que ter muita habilidade em resolver essas coisas, porque é uma cidade pequena, a gente conhecia todo mundo e a gente tinha que priorizar pessoas, né!? (GILSON, GESTOR).

A narrativa do gestor Gilson reforça a fala do operário Adilson no que se refere às dispensas que ocorreram pela renovação tecnológica das máquinas. Ele ainda analisa as demissões de trabalhadores dentro do contexto social em que a empresa se encontrava, isto é, uma empresa tradicional e que gerava muitos empregos em uma pequena cidade do interior.

O contexto foi utilizado como justificativa para rememorar que não foi fácil para a gestão da empresa demitir os trabalhadores. O gestor, ao rememorar “[...] a gente conhecia todo mundo e a gente tinha que priorizar pessoas, né!?” , considera que o vínculo social criado com os trabalhadores fora da empresa influenciava na relação capital-trabalho, ou seja, no momento de decidir quem iria ser demitido ou não.

Tendo em vista o que foi apresentado, podemos observar que o processo de modernização do setor têxtil durante a década de 1990 trouxe várias mudanças para a empresa no que tange ao processo produtivo, à gestão da qualidade e à redução de mão de obra no chão de fábrica. Outro aspecto importante foi o fato de a atualização tecnológica da planta produtiva ter sido tardia e realizada a partir da aquisição de máquinas usadas provindas do exterior.

A abertura econômica enfrentada pelas indústrias têxteis no início dos anos 1990 exigiu que elas se modernizassem, adotando em suas plantas produtivas inovações tecnológicas (KELLER, 2005). Diante disso, novas técnicas, estratégias e práticas de gestão foram implementadas nas empresas e, por meio das entrevistas realizadas e das análises dos documentos, identificamos algumas que foram empreendidas na indústria pesquisada por este trabalho.

A primeira alteração gerencial é a da Qualidade Total. Esta técnica é proveniente do modelo de gestão japonês, pensada por nomes como Deming, Ishikawa e Juran, os quais propuseram um gerenciamento divergente ao do modelo clássico. Segundo Paladini (2002), a Qualidade Total consiste em um sistema administrativo que visa adequar as estruturas da organização ao mercado por meio do planejamento, controle e aperfeiçoamento da qualidade.

A implantação da Qualidade Total na indústria têxtil objeto deste trabalho foi mencionada pelo gestor Luan no trecho abaixo:

Nós tivemos uma coisa de qualidade total na década de noventa. Nós chegamos a trabalhar com a Fundação Getúlio Vargas aqui. Na época se falava em ganhar custo. Aumentar a qualidade, reduzir o custo e melhorar a competitividade. Também reduzir cargos. Então, você reduz um pouco de cargos e a coisa fica mais rápida. Uma administração mais ágil (LUAN, GESTOR).

A lembrança do entrevistado sobre a Qualidade Total concentra-se no ponto de vista gerencial, pontuando os benefícios para a empresa, como a redução dos custos, aumento da qualidade para competir no mercado, além de agilizar a tomada de decisão por meio da diminuição dos postos de trabalho. Assim, o gestor opta por trabalhar com as dinâmicas de gestão, silenciando em sua memória as implicações negativas deste processo, bem como os impactos gerados aos trabalhadores. No mesmo raciocínio, Ronaldo rememora a questão relacionada à redução de cargos:

Nós reduzimos cargos demais. O setor administrativo era muito grande. Nós perdíamos muito em informação, em tempo de informação. Antes era o diretor, o gerente, o supervisor, vários supervisores divididos dentro da empresa. Depois ficou diretor, já não tinha gerente, era direto na supervisão, menos supervisores. Tornou-se mais ágil e, conseqüentemente, reduziu também em valor monetário, em salário (RONALDO, GESTOR).

Complementando a memória do gestor Luan, Ronaldo recorda os acontecimentos que abarcam as mudanças diretas no cotidiano de gestão da organização. Desta forma, a implantação da qualidade é apresentada a partir de uma análise temporal que considera a forma com que as atividades eram exercidas antes e depois, reforçando a história oficial de que o processo de alteração gerencial contribuiu para a agilidade nos processos e redução de custos.

Com a modernização da fábrica, a pessoa tinha que ser a mais dinâmica possível. A pessoa tinha que ser flexível, não podia ser aquela pessoa focada, “só faço isso”. Não! Ela tinha que ser dinâmica. O funcionário tinha que ser polivalente. Hoje, também é exigido isso. A pessoa tem que ser dinâmica em todas as áreas de trabalho. Isso é observado. Isso é analisado pelos gerentes (ADILSON, OPERÁRIO).

Do ponto de vista operário, Adilson opta por rememorar os efeitos da flexibilização produtiva no comportamento e no perfil do trabalhador. O operário, ao descrever os hábitos dos trabalhadores, relata o padrão que a fábrica passou a exigir como cumprimento de ações e mecanismos predeterminados e o alcance de metas e objetivos a partir do processo de reestruturação. O trabalhador ainda escolhe por lembrar que a dinâmica de trabalho que foi implementada na época da modernização permanece nos dias atuais. Desta forma, o trabalho passou a ser observado e analisado pelos gestores, com base nos critérios de Qualidade Total, tendo em vista que, devido à conjuntura do período de 1990-2000, a fábrica teve que realizar várias alterações em toda sua gestão, destacada nas memórias dos entrevistados sobre a produção e o pessoal.

## O contexto local da fábrica na década de 1990

A segunda categoria das memórias diz respeito ao contexto local da fábrica. O primeiro acontecimento refere-se à greve dos operários no ano de 1995, a qual paralisou a empresa por quarenta e cinco dias e gerou alterações na relação capital-trabalho. No que tange ao segundo fato, ele está relacionado ao ingresso de uma nova fábrica na cidade pertencente ao setor de cosméticos, no ano de 1997, tendo isso implicado em mudanças na gestão da empresa têxtil. No que concerne à greve, foi possível identificar diferenças entre as memórias dos gestores e operários em relação às causas e aos desdobramentos deste fato.

Uma das reivindicações nossas era fixar piso salarial pra categoria, porque a empresa sempre reajusta o salário dos trabalhadores de acordo com índice, né!? Então, nunca uma proposta de ganho real. Aquela proposta daquele período ali foi uma das melhores que nós achamos. Não é à toa que os trabalhadores autorizaram, naquele período ali, as negociações. E nós entendemos que o que era bom para o trabalhador era o que tava na pauta: prêmio de produtividade, medição de insalubridade, uma equipe médica, kit escolar, creche (ADILSON, OPERÁRIO).

O operário opta por rememorar as diversas negociações e reivindicações propostas na época em relação às condições de trabalho dos operários. O entrevistado opta por destacar as pautas levantadas pelo movimento e que foram aprovadas em decisões coletivas. O fato de Adilson ser, na época, um dos representantes do sindicato na fábrica pode justificar a escolha por relembrar o processo de negociação e as demandas que eram boas para os trabalhadores.

Primeiro, nós estamos falando aqui de mudança de tecnologia, redução de mão de obra, então, tinha todo um segmento sindical que era contra este processo. Nós estávamos olhando só o lado empresarial, não queríamos ver o lado humano, mas, sem isso, a empresa não sobreviveria. O contexto da greve... ela fugiu do controle, porque ela foi feita [...] aí ela passou do sindicato dos trabalhadores da indústria têxtil e envolveu o sindicato dos trabalhadores siderúrgicos de outras cidades... e mais uma questão política. Foi o momento em que alguns políticos da região estavam muito em evidência e vieram comandar, por assim dizer, o movimento daqui (RONALDO, GESTOR).

Em contrapartida, a interpretação da greve a partir da ótica do gestor Ronaldo possui um viés distinto do colocado pelos operários. Para ele, o movimento grevista não se pautou apenas nas reivindicações dos operários, porque houve também a presença de interesses de pessoas ligadas à política da região. Em sua recordação, ele remete ao contexto de modernização da década 1990 e reafirma as medidas gerenciais pautadas nos processos que beneficiariam somente a empresa, ignorando as condições de trabalho dos operários.

Outro ponto que o entrevistado se recorda é que a greve “fugiu do controle” ao pontuar que ela ultrapassou as exigências do sindicato dos trabalhadores da indústria têxtil e alcançou o sindicato dos trabalhadores siderúrgicos de outras cidades da região. A partir desta escolha, o entrevistado opta por selecionar uma versão da história e silenciar a força que o movimento grevista obteve com o apoio de outros sindicatos, consequentemente,

enfraquecendo a negociação da fábrica têxtil junto ao sindicato, conforme os documentos pessoais dos operários aos quais tivemos acesso no decorrer da pesquisa.

A diferenciação das lembranças sobre um mesmo fato pode ser suportada nas contribuições de Pollak (1989), Araújo e Santos (2007), Neves (2010) e Bosi (1994/2015) quando afirmam que a memória coexiste com tensões, conflitos e disputas. Isso ocorre pela posição seletiva do passado, atendendo aos anseios do tempo presente. A memória, então, busca atualizar o tempo do passado, fazendo-o vivo e pleno de sentidos no presente.

O receio por questionar as práticas da empresa é lembrado pelo operário Ricardo por meio da metáfora “mãe da cidade” para se referir à fábrica e aos trabalhadores que evitavam questionar as práticas exercidas. O medo da ausência de emprego que existia nos trabalhadores da época foi utilizado como contexto para que, em seguida, o operário lembre de que foi por meio da greve que os trabalhadores mais antigos perceberam que a empresa não sairia da cidade.

Esta expressão, [que a fábrica é] a mãe da cidade, existia dos funcionários antigos, né!? Era justamente aqueles funcionários que tinham submissão, então eles pensavam desta forma: eles não poderiam brigar com a empresa [risos]. Tinha-se aquele conceito que é o seguinte: qualquer coisa que fizesse com a empresa, a empresa ia pegar o maquinário e ir embora. Mostramos através de uma greve... eles tiveram que ver a greve, pra ver que a empresa nunca iria sair daqui (RICARDO, OPERÁRIO).

Dessa forma, o operário desconstrói, por meio de sua memória, a ideia de que a relação entre empresa e trabalhador poderia ser questionada, caracterizando-se como um ponto de inflexão nas relações entre capital e trabalho na cidade. O mesmo conflito de memórias entre gestores e operários reaparece em relação ao desfecho da greve:

Olha, pra você ver, depois da greve.... hoje, tem uniforme, calçado, tudo a gente tinha que comprar por conta da gente. Teve uma melhoria nos salários. Passaram a valorizar mais os mecânicos. Plano de saúde. Melhorou muito (ELIAS, OPERÁRIO).

A narrativa de Elias reconstrói a memória de que foi depois da greve que os trabalhadores obtiveram melhorias nas condições de trabalho. O entrevistado opta por recordar itens como o fornecimento de uniformes, calçados e plano de saúde. Além disso, quando o entrevistado opta por lembrar que “passaram a valorizar mais os mecânicos”, ele deixa exposta uma memória próxima de sua realidade, já que exercia essa função na fábrica. Em contrapartida, o discurso do gestor possui outra memória do desfecho da greve:

Esta greve não foi boa pra ninguém. O funcionário perdeu muito, a empresa perdeu mais ainda. A sociedade aqui perdeu muito também. Eu acho que, depois disso... a empresa e a sociedade ficaram assim... mais fortes. No final, foi triste, uma coisa lamentável, todos sofreram muito. Passou! (CARLOS, GESTOR).

O gestor Carlos relembra em tom negativo o fim do processo de greve. Segundo ele, todos os envolvidos obtiveram perdas, silenciado por ele quais seriam. Mesmo assim, o entrevistado opta por reconstruir a lembrança de que a sociedade local e a empresa saíram fortalecidas do processo, silenciando a caracterização dos operários no processo. Os documentos da época aos quais obtivemos acesso por meio dos operários entrevistados, complementados pelas anotações do caderno de campo, relatam a dureza com que a empresa conduziu as negociações. No entanto, a partir da grande repercussão do movimento, teve que acabar cedendo às reivindicações. Esse desfecho pode justificar o motivo pelo qual Carlos considera a memória relacionada a este acontecimento como algo triste, lamentável e sofrido.

Por meio do processo de pesquisa, observamos que alguns acontecimentos relacionados às histórias da empresa foram mencionados apenas por um dos grupos de entrevistados, gestores ou operários, e outros por ambos os grupos. Diante disso, o Quadro 01 traz-nos uma visão geral da cronologia histórica da organização, assim como os acontecimentos relatados por cada grupo. Frisamos que a coluna “fato oficial” diz respeito às versões provenientes dos documentos oficiais da empresa e das memórias dos gestores, enquanto que a coluna “fato extraoficial” dedica-se aos documentos provenientes dos operários bem como de suas memórias.

**Quadro 1** - Síntese cronológica construída a partir de dados oficiais e pela memória dos sujeitos

Ano	História Oficial	História Extraoficial
1887	Fundação da empresa	Fundação da empresa
1922	Implementação de sistemas de controle do processo de produção têxtil	Fato não mencionado
1925	Construção da primeira hidrelétrica	Fato não foi mencionado
1939	Menção ao grande incêndio que destrói toda a fábrica	Menção ao grande incêndio que destrói toda a fábrica
1939/1941	Fato não mencionado	Reconstrução da fábrica, contando com a ajuda dos operários
1941	Reinauguração da fábrica com equipamentos importados da Inglaterra	Reinauguração da fábrica com equipamentos importados da Inglaterra.
1950	Inauguração de uma nova hidrelétrica	Inauguração de uma nova hidrelétrica
1970	Início do processo de modernização	Fato não mencionado
1977	Inauguração da terceira hidrelétrica	Ampliação da hidrelétrica da empresa
1978	Inauguração do centro de treinamento de pessoal	Fato não mencionado
1980/1981	Aquisição de novas empresas	Fato não mencionado

Ano	História Oficial	História Extraoficial
1985	Incentivo e participação da criação da cooperativa dos trabalhadores	Criação da cooperativa dos trabalhadores
1987	Comemoração do centenário da empresa	Comemoração do centenário da empresa
1995	Fato não mencionado	Greve que paralisa a empresa por 45 dias, gerando mudanças profundas na relação capital e trabalho
1997	Fato não mencionado	Ingresso de uma nova fábrica, do setor de cosméticos, na cidade, gerando mudanças na gestão da fábrica têxtil
1998 até 2000	Investimentos em modernização de máquinas e melhorias na gestão ambiental	Modernização gera desempregos; Fábrica amplia política de preservação do meio ambiente.

Fonte: Dados oficiais da empresa e entrevistas. Elaborado pelos autores.

Tendo como referência o Quadro 01, observamos que as memórias em relação às histórias e às mudanças nas práticas de gestão da fábrica têxtil apresentaram lembranças que ora convergiam e ora divergiam. Isto demonstra o terreno disputado, conflituoso, tensionado e de oposições que é a memória. Bosi (1994/2015) permite-nos afirmar que registramos apenas um traço da memória, a qual é infinita. A autora faz-nos refletir sobre o emaranhado de possibilidades de que a memória dispõe, sendo uma pequena parte de um todo muito maior, permitindo que se assumam a posição influente de nós pesquisadores ao evocarmos as lembranças dos entrevistados.

Neste sentido, o que é lembrado não será nunca o todo, e mesmo que tentemos voltar ao lembrado, não será nunca igual. As situações que foram sendo recontadas, o contexto que foi sendo construído nas entrevistas em conjunto com os entrevistados, permitiram que eles se recordassem de algo naquele instante e naquele momento e que pode não ser o mesmo em outro momento. Mesmo que as narrativas históricas relatem um passado, elas não dizem respeito a uma verdade absoluta que está sendo apresentada, mas, sim, dizem respeito aos processos de elaboração de narrativas a partir de interesses conflitantes (BOSI, 1994/2015; MEIHY, 2005).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo do objetivo de apreender as histórias e memórias das transformações ocorridas na gestão de uma organização industrial têxtil a partir das visões de gerentes e operários durante o período de 1990-2000, buscamos trabalhar com as memórias de diversos fatos históricos de uma fábrica familiar centenária localizada no interior de Minas Gerais. Para tanto, realizamos um estudo de caso a partir das convergências entre as metodologias histórica e qualitativa, trabalhando a partir do método de história oral temática, as memórias de quatro gerentes e quatro operários (aposentados ou ainda em atividade de ambos os grupos). Como

forma complementar, consultamos e analisamos documentos disponibilizados pela fábrica, pelos entrevistados, além de realizarmos nossas anotações no caderno de campo.

Partimos das reflexões que trabalham com as Histórias e as memórias na Administração. Como foi possível observar no delinear da pesquisa, a perspectiva histórica permite a compreensão de fenômenos organizacionais a partir de teorias e métodos historiográficos, possibilitando nosso distanciamento de concepções que fomentam a regularidade e a criação de modelos, leis e regras universais. Buscamos, nesse sentido, apreender, compreender, investigar, refletir e questionar as ações que oportunizam aos gestores a manutenção de suas posições de poder e, aos trabalhadores, a resistência, visando ampliar os estudos sobre práticas históricas cotidianas.

Trouxemos ainda para a discussão o movimento de reestruturação produtiva e de flexibilização dos postos de trabalho que ocorreu nos anos 1990, apresentando o processo de abandono dos modelos taylorista/fordista para alcance de modelos que prometem eficiência e eficácia na produção. Ao mesmo tempo, refletimos que esse processo foi acompanhado de contínuos retrocessos aos direitos dos trabalhadores, incluindo a diminuição do valor salarial. Além disso, caracterizamos o setor têxtil na década analisada, apresentando os panoramas nacional e mineiro para maior embasamento das histórias.

Após delimitado o *corpus* da pesquisa, apresentamos, para fins didáticos, dois agrupamentos para apresentação dos resultados. No primeiro, tratamos das histórias e memórias sobre o processo de modernização do maquinário, contendo relatos das transformações na gestão, na produção da empresa, bem como suas prosseguções. Como apresentamos, o processo relacionou-se com a conjuntura econômica brasileira na época, demandando, do ponto de vista dos gestores entrevistados, produções mais enxutas e eficientes frente ao custo e a qualidade. Todavia, esse processo apresenta-se na memória dos entrevistados como o que impactou diretamente nas ações dos trabalhadores, em vista da perda do saber de ofício, da inserção de mecanismos predeterminados, assim como maior cobrança para o cumprimento de padrões, metas e controles com base nos critérios da Qualidade Total. Outro ponto a ser destacado foi a redução do quadro de trabalhadores para menos da metade, exigindo dos que permaneciam mudanças drásticas em suas rotinas. Eles tiveram que desenvolver as habilidades de polivalência e multifuncionalidade, ou seja, mais exploráveis e rentáveis para o capital.

O segundo agrupamento utilizado para apresentação das Histórias e memórias discorre sobre os fatos que ocorreram no contexto local da fábrica na década de 1990. Como vimos, as memórias sobre os fatos apresentam divergências entre gestores e operários, em uma operação comum quando se trabalha com as memórias, já que o discurso hegemônico é alvo de disputas pelos sujeitos nele interessados. Apresentamos as memórias relacionadas à greve ocorrida na fábrica em 1995 e o ingresso de uma nova fábrica na cidade no ano de 1997 (o que aumentou o número de postos de trabalho e a pressão por melhores condições de trabalho). Estes fatos foram rememorados pelos gerentes como tentativas de deslegitimação do movimento grevista. Ao contrário disso, os operários reforçaram as necessidades das reivindicações e os ganhos que elas trouxeram.

Por fim, a partir do que foi esboçado, ressaltamos a importância deste trabalho para a Administração, uma vez que ele aborda um setor econômico que é considerado uma das bases da economia mineira. O trabalho ainda possui relevância histórica, social e acadêmica, uma vez que buscou apresentar as memórias de sujeitos envolvidos em um contexto fabril. Através disso, esta pesquisa, ao propor uma abordagem interdisciplinar entre a Administração e a História, permitiu uma melhor reflexão e apresentação das dinâmicas organizacionais de um período de tempo específico. Destacamos que, como todos os processos sociais, a memória é permeada por embates, fragmentações, repetições e lutas que se distanciam (e muito) do conhecimento como único e linear. Nosso descompromisso com lógicas hierarquizantes faz com que possamos negar quaisquer tentativas de recontar acontecimentos partindo das grandes histórias, dos grandes sujeitos, dos grandes feitos e dos grandes atos. Nesse sentido, trabalhamos com a pluralidade de visões de mundo, fortalecendo um movimento em direção às novas formas de conhecer e de conceber as diversas histórias. São os acontecimentos históricos, plurais, de fábricas no interior do Brasil, que sugerimos como campo para investigações futuras.

## NOTA

1 Submetido à RIGS em: abr. 2019. Aceito para publicação em: jul. 2019.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS TÊXTEIS. Setor têxtil e de vestuário abre 1,8 mil vagas em março. **ABIT**: têxtil e confecção. Disponível em: <http://www.abit.org.br/noticias/setor-textil-e-de-vestuario-abre-18-mil-vagas-em-marco>. Acesso em: 22 jul. 2019.

ARAÚJO, M. P. N.; SANTOS, M. S. História, memória e esquecimento: implicações políticas. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, n. 79, p. 95-111, 2007.

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho**: ensaios sobre a metamorfose e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 2001.

BARROS, A.; CARRIERI, A. P. O cotidiano e a história: construindo novos olhares na Administração. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 2, p. 151-161, 2015.

BOSI, E. **Memória e Sociedade**: lembranças de velhos. São Paulo: Companhia das Letras, 1994. (3. ed., 2015).

BURGHAUSEN, M.; BALMER, J. M. T. Repertoires of the corporate past: Explanation and framework. Introducing an integrated and dynamic perspective. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 19, n. 4, p. 384-402, 2014.

CALLEFI, J. S.; ICHIKAWA, E. Y. A Memória na História Oral de Vida dos Idosos. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, Salvador, v. 8, n. 1, p. 85-99, 2019.

CARDOSO, A. M. Globalização e Relações Industriais na Indústria Têxtil Brasileira. In: DOMBOIS, R.; PRIES, L. (Org.). **As relações industriais no processo de transformação da América Latina: o caso brasileiro**. Bremen: Universität Bremen; São Paulo: Cebrap-Documentos de Pesquisa, Tomo II, 1997.

CARNEIRO, A. T. Pode a área de Estudos Organizacionais ser historiográfica? **Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 3, n. 8, p. 987-1017, 2016.

CARRIERI, A. P.; SANTOS, J. V. P. D.; PEREIRA, V. F.; MARTINS, T. S. Pesquisa Histórica em Administração: A (Re)Construção Identitária da Galeria do Ouvidor em Belo Horizonte (MG). **Revista de Ciências da Administração**, v. 18, n. 46, p. 9-22, 2016.

CARRIERI, A. P.; PERDIGÃO, D. A.; MARTINS, P. G.; AGUIAR, A. R. C. A Gestão Ordinária e suas práticas: o caso da Cafeteria Will Coffee. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 12, n. 1, p. 1-13, 2018.

CASEY, A.; OLIVERA, F. Reflections on Organizational Memory and Forgetting. **Journal of Management Inquiry**, v. 20, n. 3, p. 305-310, 2011.

CORAIOLA, D. M. Importância dos arquivos empresariais para a pesquisa histórica em Administração no Brasil. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 10, n. 2, p. 254-269, 2012.

CORAIOLA, D.; FOSTER, W. M.; SUDDABY, R. Mnemonic capabilities: collective memory as a dynamic capability. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 3, p. 258-263, 2017.

COSTA, A. S. M.; CUBA-MANCEBO, R.; PESSÔA, L. A. G. Museus Corporativos Estratégicos: Uma Análise do Espaço de Memória da Cervejaria Bohemia. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 11, n. 2, p. 100-117, 2016.

COSTA, A. S. M.; BARROS, D. F.; MARTINS, P. E. M. Perspectiva histórica em administração: novos objetos, novos problemas, novas abordagens. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 3, p. 288-289, 2010.

COSTA, A. S. M.; PESSÔA, L. A. G. P. História e Memória no Discurso Publicitário na Revista Veja. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 1, p. 19-35, 2016.

COSTA, A. S. M.; SARAIVA, L. Memória e formalização do passado nas organizações. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 6, p. 1761-1780, 2011.

COSTA, A. S. M.; SILVA, M. A. C. Novas fontes, novas versões: contribuições do acervo da Comissão Nacional da Verdade. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 2, p. 163-183, 2017.

COSTA, A. S. M.; SILVA, M. A. C. A pesquisa histórica em Administração: uma proposta para práticas de pesquisas. **Revista Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 20, n. 1, p. 90-121, 2019.

DEDECCA, C. S. Racionalização, poder, trabalho. **Novos estudos CEBRAP**, São Paulo, n. 46, p. 93-112, 1996.

FIEDLER, M.; WELPE, I. How do organizations remember? The influence of organizational structure on organizational memory. **Organization Studies**, v. 31, n. 4, p. 381-407, 2010.

FONTOURA, Y.; ALFAIA, L.; FERNANDES, A. A pesquisa histórica em estudos Organizacionais no Brasil: uma análise paradigmática e novas perspectivas. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 11, n. 1, p. 83-103, 2013.

GIROLETTI, D. **Fábrica: convento e disciplina**. 2. ed. revista. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 2002.

GORINI, A. P. F. Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo: reestruturação e perspectivas. **BNDES Setorial**, v. 12, s/n, p. 17-50, 2000.

GORINI, A. P. F.; MARTINS, R. F. Novas tecnologias e organização do trabalho no setor têxtil: uma avaliação do programa de financiamento do BNDES. **Revista do BNDES**, v. 5, n. 10, p. 235-264, 1998.

GORINI, A. P. F.; SIQUEIRA, S. H. G. Complexo têxtil brasileiro. **BNDES Setorial, ed. especial**, p. 133-157, 2002.

GOUVÊA, J. B.; CABANA, R. P. L.; ICHIKAWA, E. Y. As histórias e o cotidiano das organizações: uma possibilidade de dar ouvidos àqueles que o discurso hegemônico cala. **Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 5, n. 12, p. 297-347, 2018.

HOLAN, P. M. Organizational forgetting, unlearning, and memory systems. **Journal of Management Inquiry**, v. 20, n. 3, p. 302-304, 2011.

IEMI. INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL. **Panorama conjuntural**. São Paulo, maio 2000.

INDI. INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL DE MINAS GERAIS. **Panorama do setor têxtil de Minas Gerais 1997/2000**. Belo Horizonte: INDI, 2000.

INDI. INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL DE MINAS GERAIS. **Panorama do setor têxtil de Minas Gerais 1995/1996**. Belo Horizonte: INDI, 1997.

JOAQUIM, N. F.; CARRIERI, A. P. Construção e desenvolvimento de um projeto de história oral em estudos sobre gestão. **Organizações & Sociedade**, v. 25, n. 85, p. 303-319, 2018.

KELLER, P. F. Globalização e novas estratégias empresariais na cadeia têxtil brasileira: uma discussão sobre a via alta para uma inserção competitiva. **Revista ADM. MADE**, v. 8, n. 9-10, p. 93-124, 2005.

LE GOFF, J. Memória. In: LE GOFF, J. **História e Memória**. 5. ed. Campinas, SP: Editora da Unicamp. 2003. p. 419-476.

MARQUEZINI, S. V.; PASSANEZI, P. M. S.; CARVALHO, A. Setor têxtil: um estudo dos efeitos da abertura comercial sobre o setor têxtil brasileiro. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 3, n. 1, p. 23-34, 2004.

MEIHY, J. C. S. B. **Manual de História Oral**. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

MEIHY, J. C. S. B. **História oral: como fazer, como pensar**. São Paulo: Contexto, 2013.

MENA, S.; RINTAMÄKI, J.; FLEMING, P.; SPICER, A. On the forgetting of corporate irresponsibility. **Academy of Management Review**, v. 41, n. 4, p. 720-739, 2016.

MENESES, U. T. B. A história, cativa da memória? Para um mapeamento da memória no campo das Ciências Sociais. **Revista do Instituto de Estudos Brasileiros**, n. 34, p. 9-23, 1992.

NEVES, L. A. N. **História oral: memória, tempo, identidades**. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica: 2010. 133p.

PALADINI, E. P. **Avaliação estratégica da qualidade**. São Paulo: Atlas, 2002.

PENA, F. G.; MARTINS, T. S.; OLIVEIRA, L. L.; CARRIERI, A. P. O polo da moda em Belo Horizonte: uma análise histórica do Barro Preto. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 15, n. 4, p. 8-26, 2016.

PERDIGÃO, D. A.; BARROS, A. N.; CARRIERI, A. P.; MIRANDA, S. R. Lembranças depositadas: a construção de uma memória organizacional no extinto Banco da Lavoura (Banlavoura) de Minas Gerais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 2, p. 92-126, 2015.

PIERANTI, O. P. A metodologia historiográfica na pesquisa em administração: uma discussão acerca de princípios e de sua aplicabilidade no Brasil contemporâneo. **Cad. EBAPE. BR**, v. 6, n. 1, p. 1-12, 2008.

POLLAK, M. Memória e Identidade Social. **Estudos Históricos**, v. 5, n. 10, p. 200-212, 1992.

POLLAK, M. Memória, esquecimento, silêncio. **Estudos Históricos**, v. 2, n. 3, p. 3-15, 1989.

RANGEL, A. S.; SILVA, M. M.; COSTA, B. K. Competitividade da Indústria Têxtil Brasileira. **Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 1, p. 109-126, 2010.

ROWLINSON, M.; BOOTH, C.; CLARK, P.; DELAHAYE, A.; PROCTER, S. Social remembering and organizational memory. **Organization Studies**, v. 31, n. 1, p. 69-87, 2010.

SANTOS, V. T.; ICHIKAWA, E. Y. Representações sociais, história e memória: possíveis contribuições para os estudos organizacionais. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, v. 12, n. 31, p. 2213-2231, 2018.

SEIXAS, J. A. Percursos de memórias em terras de história: Problemáticas atuais. In: BRESCIANI, S.; NAXARA, M. **Memória e (res)sentimento**: indagações sobre uma questão sensível. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2004. p. 37-58.

SOUZA, E. M.; COSTA, A. S. M. Usos e significados do conhecimento histórico em estudos organizacionais: uma (re)leitura do taylorismo sob a perspectiva do poder disciplinar. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, n. 1, p. 1-15, 2013.

TRINDADE, T. O.; COSTA, A. S. M. Reflexões sobre a produção de espaços de memória em contextos de justiça de transição: o caso do Memorial da Resistência de São Paulo. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v. 4, n. 2, p. 407-436, 2017.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, v. 22, n. 44, p. 203-220, 2014.

VIZEU, F. Potencialidades da análise histórica nos estudos organizacionais brasileiros. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 1, p. 37-47, 2010.

WANDERLEY, S.; BARROS, A. Decoloniality, geopolitics of knowledge and historic turn: towards a Latin American agenda. **Management & Organizational History**, v. 13, p. 1-19, 2018.

WANDERLEY, S.; BARROS, A.; COSTA, A. S. M.; CARRIERI, A. P. Caminhos e percursos da História em Administração: um chamado à reflexão sobre o tempo e a construção do presente. **Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 3, n. 8, p. 801-820, 2016.

YATES, J. Understanding historical methods in organization studies. In: BUCHELL, M.; WADHWANI, D. R. (Org.). **Organizations in Time**: history, theory, methods. Oxford: Oxford University Press, 2013. p. 265-283.

**Daniel  
Francisco  
Bastos  
Monteiro**

Mestre em Administração (CEPEAD/UFMG). Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Licenciado em História pela Universidade Federal de Ouro Preto. Membro do NEOS - Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade.

**Gabriel Farias  
Alves Correia**

Doutorando e Mestre em Administração (CEPEAD/UFMG). Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Membro do NEOS - Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade.

**Alexandre de  
Pádua Carrieri**

Professor Titular da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG. Doutor em Administração pelo Centro de Pós Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais. Coordenador do NEOS - Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade.