

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

**DISCURSOS E PRÁTICAS DE GESTÃO EM UMA  
EMPRESA DO SETOR TÊXTIL DE MINAS GERAIS**

**Luiz Alex Silva Saraiva**

**Belo Horizonte  
2001**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

**DISCURSOS E PRÁTICAS DE GESTÃO EM UMA  
EMPRESA DO SETOR TÊXTIL DE MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.  
Área de Concentração: Organização e Recursos Humanos

Orientadora: Profa. Dra. Solange Maria Pimenta  
Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais

Co-Orientadora: Profa. Dra. Maria Laetitia Corrêa  
Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais

**Belo Horizonte  
2001**

*folha de aprovação*

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho ao meu filho, Gabriel.

## AGRADECIMENTOS

Inicialmente quero agradecer às minhas orientadoras e amigas, professoras Solange Maria Pimenta e Maria Laetitia Corrêa, que, com sua consistência e coerência teórica e prática, redimensionaram a minha idéia de universidade, o que espero que se reflita na construção deste trabalho;

agradeço aos que mais sofreram comigo (e por mim) neste processo: meus familiares, que embora apostassem no meu sonho e vibrassem a cada pequena vitória, mal tiveram minha atenção nos últimos anos: Mamãe, Alan, Bráulio, Vovó e Gabriel, eu os amo. Sempre;

aos colegas do mestrado por terem contribuído para fazer desta experiência, mesmo com todas as dificuldades, algo enriquecedor. Entre esses, gostaria de expressar meu muito obrigado aos que se tornaram meus amigos, pessoas absolutamente indispensáveis: Alessandra Berbert, Denilson Rocha, Henrique Veloso, Luiz Capelão, Myrna Figueiredo, Rozália Del Gáudio e Simoni Dalfior. Não me esquecerei de vocês, meus amigos, eu os levarei comigo a vida inteira para onde quer que eu vá;

agradecimentos mais do que especiais à minha família em Belo Horizonte: Adriana Reis, Jair Santos, Alfredo Costa, Gelson Junquillo e Rogério Lucca. Sem vocês não sei onde eu teria ido parar;

à Sílvia Menezes Pires, do Grupo de Pesquisa sobre Gestão, Trabalho, Educação e Cidadania da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (GETEC/FACE/UFGM), que com seu excelente trabalho de suporte, sempre esteve presente na realização deste trabalho;

Agradeço aos trabalhadores e gestores da empresa estudada, que se dispuseram a ceder parte do seu tempo para a realização deste estudo.

aos professores Eduardo Paes Barreto Davel, João Gualberto Moreira Vasconcellos e Miguel Pinto Caldas pelas sugestões bibliográficas e pelo apoio prestado sempre que solicitado;

aos professores do mestrado, que, vezes por caminhos normais, vezes por vias tortuosas, contribuíram para a minha formação, seja por meio de provocações, seja por meio de debates vigorosos, nos a quais a ciência se fez presente;

Finalmente agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo suporte financeiro recebido durante a realização dessa empreitada, sem o qual dificilmente esse Mestrado poderia ter sido realizado.

## EPÍGRAFE

“Querem saber o que os homens pensam? Não ouçam o que dizem: Observem o que fazem”.  
*Beauchêne*

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>Capítulo 1. O PROBLEMA E SUA MULTIDIMENSIONALIDADE.....</b>	<b>15</b>
1.1. OBJETIVOS.....	22
<b>Capítulo 2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>24</b>
2.1. POR QUE UM ESTUDO DE CASO?.....	26
2.2. ESTRATÉGIA DE ABORDAGEM .....	27
2.3. UNIVERSO E AMOSTRAGEM .....	28
2.4. COLETA DE DADOS.....	29
2.5. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	31
2.6. A ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO.....	32
<b>Capítulo 3. GLOBALIZAÇÃO, REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA: Transformações Estruturais na Indústria.....</b>	<b>34</b>
3.1. GLOBALIZAÇÃO E REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA , RECONFIGURADORAS DA INDÚSTRIA.....	37
3.2. A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NO BRASIL: INTRODUÇÃO, CONSOLIDAÇÃO E METAMORFOSES NA INDÚSTRIA NACIONAL.....	48
3.3. O SETOR TÊXTIL BRASILEIRO: ABERTURA ECONÔMICA , ADAPTAÇÃO E CONCORRÊNCIA NA NOVA ORDEM MUNDIAL.....	59
<b>Capítulo 4. OS DISCURSOS EMPRESARIAIS: Superfície e Subterrâneos da Gestão.....</b>	<b>65</b>
4.1. RAÍZES DA NOVA MATRIZ DISCURSIVA .....	69
4.2. DISCURSO EMPRESARIAL – O QUE É ISSO?.....	72
4.3. ELEMENTOS DO DISCURSO EMPRESARIAL.....	76
4.4. USOS DOS DISCURSOS NA ORGANIZAÇÃO.....	89
<b>Capítulo 5. AS PRÁTICAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL: Plus ça change, plus c’est la même chose.....</b>	<b>94</b>
5.1. COMPONENTES DAS PRÁTICAS LOCAIS DE GESTÃO.....	103
<b>Capítulo 6. A CULTURA BRASILEIRA: Breves Considerações.....</b>	<b>124</b>
<b>Capítulo 7. DISCURSOS E PRÁTICAS PODEM CONVERGIR? Uma tentativa de conclusão.....</b>	<b>132</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>136</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>148</b>
ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA UTILIZADO COM OS GESTORES.....	149
ANEXO 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA UTILIZADO COM OS TRABALHADORES.....	151

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Distribuição de Renda no Brasil – 1981 a 1989	.....47
TABELA 2	Indicadores do Setor Têxtil (Fiação, Tecelagem, Malharia e Beneficiamento)	.....52



## RESUMO

No cenário atual com que se deparam as organizações, o investimento em tecnologia produtiva já não traz todas as respostas, uma vez que isoladamente tal fator já não garante diferenciais expressivos de mercado como no passado. A tecnologia aplicada ao processo produtivo precisa estar associada a metamorfoses em uma dimensão mais abrangente – a gestão. Este aspecto utiliza elementos cada vez mais sofisticados a fim de garantir que no nível organizacional o capitalismo continue obtendo êxito, seja no que se refere ao desempenho, seja principalmente no que se refere às formas de dominação no interior da organização. O discurso passa a ser utilizado como um dos componentes fundamentais da gestão, havendo, entretanto, lacunas entre o que se prega e o que se faz, de fato, nas organizações. Com o intuito de analisar como se dão as relações entre discurso e práticas de gestão, este estudo possui como contrapontos de um lado a globalização e a reestruturação produtiva, e seus novos desafios às organizações, notadamente relativos à gestão; de outro, a cultura brasileira, que influencia fortemente a gestão das organizações locais, preservando valores tradicionais. Inserida em uma estratégia de pesquisa qualitativa, a coleta de dados foi realizada em duas fases, sendo a primeira a análise de documentos produzidos pela empresa estudada e a segunda uma pesquisa de campo realizada entre setembro de 1999 e janeiro de 2000, na qual foram entrevistadas 39 pessoas, sendo 15 gestores e 24 trabalhadores, em três unidades de uma empresa têxtil do estado de Minas Gerais. Os principais resultados revelam uma dinâmica complexa, na qual freqüentemente o discurso é absorvido pelos trabalhadores de forma parcial e, portanto, diferente dos propósitos da organização. Isso se dá devido à percepção por parte destes atores a respeito das discrepâncias existentes entre o discurso e as práticas de gestão cotidianas. Entretanto, ao invés de tais incongruências constituírem um aspecto negativo, fortalecem a empresa face a um quadro de enfraquecimento dos trabalhadores. Assim, embora haja divergências, a realização deste estudo é um promissor ponto de partida no tocante à realização de estudos a respeito de como os modelos de gestão podem fazer uso de variáveis que, embora presentes no cotidiano organizacional, não são exploradas em todas as suas potencialidades, a exemplo da relação dos trabalhadores com a empresa. As assimetrias encontradas, em uma organização que é em parte arcaica, em parte inovadora, da mesma forma que o ambiente que a circunda, são uma promissora dimensão de análise a respeito das possíveis formas locais de desenvolvimento da gestão.

## ABSTRACT

In the current reality, the investment in productive technology already is not enough as in the past. The applied technology to the productive process needs to be associated to metamorphoses in a more including dimension – the management. This aspect uses sophisticated elements to guarantee that in organizational level the capitalism continues getting success, either as for the performance, either as form of domination in the organization. The speech starts being used as one of the main components of management, having, however, gaps between what it is spoken and what really happens in organizational practices. With intention to analyze the relations between organizational speech and management practices, this study it has as counterpoints of a side the globalization and the productive restructuring, and its new challenges to the organizations, specially related to the management; of another one, the Brazilian culture, that has strong influence of local organizations management, preserving traditional values. Inserted in a qualitative research strategy, data were collected in two phases, being the first a document analysis produced for the studied company and the second one research realized between September of 1999 and January of 2000, in which 39 people were interviewed (15 managers and 24 workers), in three units of a textile company of Minas Gerais. The main results disclose a dynamics complex, in which frequently speech is absorbed by workers of a partial, therefore, different form of organization intentions. This happens because the workers perception regarding the existing discrepancies between speech and management. practices However, instead of such gaps to constitute a minus aspect, fortify the company in a reality of weakness of the workers. Thus, even so it has divergences, the accomplishment of this study is a promising starting point towards other ones regarding as the management models explore organizational variables in all its potentialities, as the example of the relation of the workers with the company. The found gaps, in an organization that is in a side archaic, in an other innovative, as its surrounded environment, can be an interesting opportunity for the analysis on the possibility of local ways of management development.

## INTRODUÇÃO

“Tudo é loucura ou sonho no começo. Nada do que o homem fez no mundo teve início de outra maneira – mas já tantos sonhos se realizaram que não temos o direito de duvidar de nenhum”.

*Monteiro Lobato*

Em um contexto de transformações expressivas em diversas esferas da vida humana, especificamente no meio organizacional observa-se o desenvolvimento de uma série de padrões de ação direcionados ao atendimento das demandas provenientes do ambiente no qual as organizações encontram-se integradas.

Um novo tipo de organização é demandado, seja relativo ao processo e relações de trabalho, seja relativo às características gerais da empresa. Seus processos, também renovados, servem de suporte a uma nova configuração da gestão, que passa a assentar-se sobre os pilares da participação e da cooperação, com o objetivo final de posicionar a organização de forma diferenciada em termos de competição.

Nesse quadro, um dos elementos mais enfatizados pela empresa é o discurso empresarial, sistematicamente utilizado como uma ferramenta fundamental da gestão, sendo uma das suas manifestações mais contemporâneas. Ele é percebido tanto no que diz respeito à sofisticação das formas de dominação no interior da organização, quanto no que se refere à maneira pela qual os valores capitalistas se manifestam nas organizações<sup>1</sup>.

Todavia, os elementos destacados no discurso, em especial no que se refere à gestão de organizações no Brasil, parecem ser antagônicos em relação às práticas cotidianas, não sendo incomum um misto de autoritarismo e opressão no meio organizacional, o que vai de encontro à participação e democracia destacados em nível de discurso.

Os descompassos entre o discurso e as práticas de gestão são o objeto desta dissertação, que visa, entre outros objetivos, identificar e analisar as formas de concepção, disseminação e absorção do discurso entre os gestores e os trabalhadores e, ainda, realizar uma comparação das suas percepções sobre as práticas de gestão. Ela é parte integrante das atividades desenvolvidas pelo Grupo de Pesquisa sobre Gestão, Trabalho, Educação e Cidadania da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (GETEC/FACE/UFGM).

---

<sup>1</sup> Destaca-se aqui a sedução como sendo uma manifestação contemporânea do controle em virtude de, historicamente, ser mais comum o uso da coerção, seja de natureza física, moral ou psicológica. Como o apelo à racionalidade dos indivíduos é utilizado em algumas situações (persuasão), a sedução implícita na matriz discursiva empresarial traduz a nova forma de dominação capitalista, que controla, mas ao mesmo tempo, seduz.

O entendimento de tais pontos reveste-se de uma importância singular, intrinsecamente associada à necessidade de um “repensar” a respeito do que constitui a esfera da organização e em como a nova realidade à qual estão sujeitas as organizações impõe um processo de realinhamento de dimensões organizacionais rumo a uma maior integração com os ambientes interno e externo.

Estudos centrados sobre tais descompassos se revestem de significativa relevância por buscarem explicações que superem o racionalismo característico de modelos mecânicos de organização, que a tratam como uma construção acabada, subordinada em todas as instâncias à lógica e às estratégias previamente traçadas e, também, por fornecer outros parâmetros de compreensão da realidade organizacional.

Parte-se de um enfoque voltado para os diversos objetivos e elementos componentes do discurso empresarial<sup>2</sup> e, ainda, de suas interfaces com as práticas de gestão, com o intuito de analisar, em síntese, até que ponto os possíveis descompassos entre o discurso e as práticas de gestão são influenciados pelos aspectos dominantes da cultura brasileira. Supõe-se especificamente que as possíveis ambigüidades não são características apenas do meio empresarial local, mas de toda a sociedade brasileira, que compartilha valores e traços culturais complexos e contraditórios.

Com esse intuito, os capítulos seguintes foram construídos de maneira a proporcionar uma interface entre a teoria existente a respeito dos assuntos tratados e a situação efetivamente encontrada na pesquisa. Assim, trechos das falas dos gestores e dos trabalhadores da empresa analisada são trabalhados juntamente com a teoria, de forma a trazer não apenas maior compreensão, mas também maior articulação entre considerações teóricas e as práticas empresariais.

---

<sup>2</sup> Embora seja responsável pela disseminação de um discurso articulado, o gerente atua como caixa de ressonância do que é proveniente de uma instância mais ampla, a esfera da organização. Assim, embora formalmente não sejam sinônimos, para os fins que se propõe este estudo, discurso gerencial e discurso empresarial serão tomados como tal.

Para discutir tais questões, este trabalho está organizado da seguinte maneira: no capítulo 1, a delimitação da problemática, são discutidos o problema, seus antecedentes e possibilidades de pesquisa. No capítulo seguinte, são descritos os procedimentos metodológicos utilizados para a confecção deste estudo, com detalhes a respeito da estratégia de pesquisa que norteou o estudo, o processo de seleção da empresa em que foi realizada a pesquisa, o universo e os critérios de amostragem, as formas de tratamento e análise dos dados e a caracterização da organização em estudo.

O capítulo 3 trata especificamente da globalização e da reestruturação produtiva, fatores que, conjugados, são redefinidores do quadro industrial em todo o mundo, em particular na indústria brasileira, com uma análise específica sobre o setor têxtil e suas peculiaridades.

O capítulo 4 centra-se sobre a questão do discurso atualmente utilizado nas organizações, destacando suas origens, suas delimitações conceituais, seus principais elementos e, por fim, seus usos na organização.

As práticas de gestão são contempladas no capítulo 5, com ênfase na paradoxalidade da gestão atual, que se vale de elementos tradicionais aliados a novas estratégias organizacionais.

O capítulo 6 explora brevemente as ligações existentes entre a cultura brasileira e a cultura empresarial brasileira, com o intuito de buscar as raízes dos descompassos entre a matriz discursiva e as práticas de gestão.

O sétimo e último capítulo traz as considerações finais, uma tentativa de conclusão a respeito do assunto em tela, para isso explorando os principais resultados encontrados e trazendo sua análise à luz dos conceitos e informações anteriormente explorados. Para tanto, é feita uma breve síntese de cada capítulo e são traçadas possíveis vias de convergência entre discursos e práticas de gestão. Por fim, são apresentados a bibliografia utilizada para a confecção deste estudo e, como anexos, os dois tipos de roteiros utilizados na realização das entrevistas, sendo o primeiro de gestores, e o segundo, de trabalhadores.

## **Capítulo 1**

# **O PROBLEMA E SUA MULTIDIMENSIONALIDADE**

“[O povo] não deve sentir a verdade da usurpação. Ela foi um dia introduzida sem razão e se tornou razoável; é preciso fazer com que ela seja vista como autêntica, eterna, e esconder o seu começo se não quisermos que logo tenha fim”.

*Pascal*

A idéia que direcionou este trabalho foi a busca de bases consistentes para a análise de como o discurso empresarial é concebido e disseminado no ambiente organizacional e de como é percebida a sua articulação (ou desarticulação) com as práticas de gestão.

O novo ambiente no qual se inserem as organizações é reiteradamente destacado como determinante das alterações que precisam ser efetuadas por Estados, organizações e instituições em todo o mundo para proporcionar a adaptação e a agilidade necessárias à sua sobrevivência numa nova etapa do capitalismo, que se configurou a partir da década de setenta.

Tal absorção de posturas, sem dúvida, reflete um certo potencial de alinhamento global determinado por cerca uma dúzia de países<sup>3</sup>, que, controladores da maior parte do fluxo mundial de comércio e de finanças, efetivamente possuem condições de estabelecer os rumos da “nau” que se tornou o mundo conectado no final do século XX.

Alguns autores, a exemplo de CASTEL (1998:523) postulam a inexorabilidade do mercado, pois uma sociedade não pode mais ignorá-lo, assim “como a física não pode ignorar a lei da gravitação universal”. Para ele, a empresa expressa a lógica do mercado, da economia, que é o campo institucional unicamente das empresas, que possuem, no final das contas, uma estreita margem de manobra face a força dos desígnios capitalistas.

Nesse quadro, no qual o capitalismo posa como único e virtual vencedor, o neoliberalismo se espalha, seja em termos de conexão financeira internacional, seja mediante uma retórica fatalista e baseada em um futuro sombrio e não promissor para as formas alternativas de produção e organização societárias.

É no nível organizacional, entretanto, que tal retórica é iniciada, reproduzida e ampliada. O discurso empresarial freqüentemente revela mais sobre a realidade da organização e do ambiente no qual está inserida do que poderia supor o senso comum, que o encara como produto de uma estratégia de comunicação e outros recursos da mesma natureza, controlados e ao alcance da empresa. Na verdade, tal discurso mostra-se não apenas alinhado com o que de mais moderno ocorre no mundo, face a sua necessidade de adaptação – ainda que esta seja

---

<sup>3</sup> Agrupados, por sua vez, em três blocos principais: América do Norte, Japão, e Comunidade Econômica Européia, denominados comumente como “a tríade” (HIRST & THOMPSON, 1998).



uma figura de linguagem, literalmente – como isso não deixa de ser uma atitude demandada pelo mercado, que requer a cada dia organizações mais modernas, que consigam sobreviver à competição.

Este estudo trabalha com a hipótese de que, no que se refere ao Brasil, os discursos empresariais são mais modernos do que as práticas de gestão, uma vez que tendem a estar mais alinhados com o que ocorre nos países centrais, o que nem sempre corresponde à realidade nacional, seja em termos de instituições locais, seja no que se refere às condições gerais de qualificação e remuneração da mão-de-obra e de desenvolvimento empresarial e econômico.

O discurso empresarial, inserido no que parece ser um processo de difusão de um novo paradigma organizacional (WOOD, 1993), enfatiza questões como a democracia organizacional (OLIVEIRA, G., 1991), o empregado-cidadão (MELO & LIMA, 1995) e o participacionismo (PIMENTA, 1998), mediante o uso de diversos meios de comunicação na empresa. Assim, o discurso move-se e se ajusta no campo do conflito social em mutação, com o intuito de conseguir cooperação por parte dos trabalhadores, a fim de que os objetivos organizacionais sejam atingidos com os menores obstáculos possíveis (SPINK, 1997), caracterizando-se, nessa configuração, como uma estratégia.

De acordo com os estudos disponíveis até o momento, as práticas de gestão, por sua vez, mostram-se circunscritas à esfera tradicional. SOUZA-LOBO (1993:274) coloca que “se a receita é realmente a da competitividade e da produtividade, é verdade que sua aplicação continua restrita e seletiva”. Seu ponto de vista baseia-se no fato de que essa nova forma de encarar a gestão, por mais que venha revestida de uma roupagem moderna, não questiona, de fato, a organização fordista de produção.

Para essa autora, o discurso sobre a participação foi muitas vezes introduzido “para superar as conquistas do movimento operário em termos de mobilização e organização dos locais de trabalho, ou para responder e oferecer oposição aos efeitos destas conquistas” (SOUZA-LOBO, 1993:275). Estudos mais recentes, a exemplo de BRITTO (1999) indicam que a modernização organizacional ainda se dá de maneira desigual, dependendo do setor ou ramo

de produção, e mesmo dentro de um ramo, apresenta-se ainda como parcial<sup>4</sup>, como será focalizado com maiores detalhes quando o setor têxtil for tratado.

Essas aparentes incongruências (entre o discurso e a prática de gestão) é o que esta dissertação se propôs a estudar, especificamente contextualizando a análise no setor têxtil, um dos mais tradicionais da indústria nacional. A década de 90 foi escolhida para observação dessas questões em virtude de, a partir do final da década de 80 observarem-se iniciativas de implantar um projeto neoliberal para o país, evidenciadas com o processo de abertura da economia brasileira ao comércio internacional, o que resultou tanto em intensificação da competição interna quanto em elevação dos padrões nacionais de desempenho face a um contexto de acirrados níveis de competitividade.

A indústria têxtil foi escolhida como objeto de estudo por ser bastante adequada para a observação dos aspectos aqui tratados, em particular sua importância econômica e sua histórica vocação como fonte de pesquisas. Além disso, esse setor tem sua importância ampliada como objeto de estudo em função das repercussões macroeconômicas sobre o seu funcionamento e organização na última década.

Ao lado dos setores industriais produtores de brinquedos e de calçados, a indústria têxtil foi uma das áreas mais atingidas com a abertura da economia iniciada na década de 90. A obsolescência do setor, a gestão pouco dinâmica de algumas empresas e o protecionismo reinante fizeram com que seus custos ficassem fora dos padrões internacionais (OLIVEIRA, M., 1997). O ano de 1995 foi o primeiro em que a balança comercial foi deficitária na categoria têxtil – em torno de US\$ 800 milhões. No ano seguinte, elevou-se a pouco mais de 1 bilhão de dólares, em função do aumento das importações e da manutenção do mesmo patamar de exportações (GORINI & SIQUEIRA, 1997b).

---

<sup>4</sup> BRITTO (1999) analisa a questão da modernização organizacional no setor têxtil, entendida aqui tanto em um processo gestor quanto produtivo. Conclui, em linhas gerais, que é bastante restrito o número de empresas que de fato passaram por um processo efetivo de modernização, sendo que apenas 9,4% das empresas estudadas podem ser consideradas atualizadas do ponto de vista tecnológico, e no que se refere à difusão de modernas técnicas organizacionais, os percentuais são igualmente baixos, sendo de 21,9% as empresas atualizadas em termos de procedimento de gerenciamento da qualidade, 12,5% no que se refere à reorganização do processo de trabalho, 25% em relação ao uso de técnicas orientadas à economia de tempo e de materiais.

Como sentiu os impactos das transformações econômicas em nível mundial, o setor têxtil brasileiro procurou se reestruturar, melhorando o seu processo de produção, modernizando equipamentos, incrementando a qualidade do produto final e reduzindo os custos. De acordo com BRITTO (1999:1176), a queda observada nas exportações entre 1992 e 1996 foi acompanhada de um expressivo aumento das importações, o que provavelmente constitui um “reflexo de respostas positivas do setor empresarial face aos desafios impostos pelo processo de abertura comercial, as quais estariam baseadas em esforços efetivos de modernização produtiva e organizacional”. Para se ter idéia do volume investido, de acordo com a ABIT, nos últimos oito anos foi efetuado um investimento de 6,5 bilhões de dólares na modernização tecnológica do setor (GESTÃO, 1999).

Com o objetivo de competir com os produtos internacionais e conquistar novos mercados, o setor têxtil nacional vem se renovando gradativamente. Nos últimos quatro anos, de acordo com o INDI (1997), foram adquiridos cerca de dez mil novos equipamentos, o que é indicativo do processo de modernização tecnológica pelo qual tem passado a indústria brasileira, numa estratégia de sobrevivência diante da competição internacional.

Baluartes da Revolução Industrial na Inglaterra e ainda importantíssima atividade no final do século passado, no caso do Brasil o setor têxtil iniciou o processo de industrialização, tendo desempenhado um papel fundamental na estratégia de desenvolvimento da política industrial nacional (INDI, 1997). Atualmente, apesar de não constituir mais um dos setores centrais no que se refere à participação no PIB<sup>5</sup> industrial como no passado, o setor têxtil permanece como uma importante fonte de pesquisas a respeito do desempenho e das condições da economia industrial local.

Isso se justifica porque a indústria têxtil ainda ocupa um importante papel na indústria brasileira, gerando empregos que variam, dependendo da fonte, de cerca de 930 mil (GORINI & SIQUEIRA, 1997b) a 1,5 milhão de empregos diretos (GESTÃO, 1999), e em especial na indústria mineira, na qual, em 1996, foi responsável pela geração de aproximadamente 42.000 novos empregos diretos, e apresentava, em 1995, um faturamento de cerca de 1 bilhão de reais (INDI, 1997).

---

<sup>5</sup> Produto Interno Bruto. De acordo com SANDRONI (1994:262), “refere-se ao valor agregado de todos os bens e serviços finais produzidos dentro do território econômico do país, independentemente da nacionalidade dos proprietários das unidades produtoras desses bens e serviços”.

A força do setor se manifesta em especial com o gradativo processo de melhoria da qualidade e da competitividade dos produtos têxteis nacionais, cujo faturamento previsto com exportações para 2002, é de cerca de 4 bilhões de dólares (CORRÊA & PIMENTA, 2000). Ao mesmo tempo se trabalha com projeção de redução de importações, que deverão cair 28% em relação a 1998, para 1,3 bilhão de dólares, aproximadamente. O faturamento global do setor também deve crescer (cerca de 20% em relação a 1998), para cerca de trinta bilhões de dólares (GESTÃO, 1999).

A tendência atual de geração de empregos no setor têxtil, “com perspectivas de ampliação de 350 a 400 mil postos de trabalho até 2002” (CORRÊA & PIMENTA, 2000:2), caso seja confirmada a tendência constatada no primeiro semestre de 1999 (absorção de cinco mil empregados/mês, em média) também incrementa a relevância de estudos dessa natureza. Especificamente em algumas regiões de Minas Gerais, a exemplo do norte do estado, tal indústria tem se expandido, com aumento do número de empregos e instalação de novas fábricas, principalmente em função de incentivos do BNDES<sup>6</sup> e da SUDENE<sup>7</sup> (GORINI & SIQUEIRA, 1997a).

Um outro ponto que justifica o interesse pelo setor é a sua heterogeneidade, especialmente no que se refere ao porte das empresas. Em 1995, das cerca de 17.000 empresas distribuídas pelo território nacional, apenas 540 possuíam mais de 300 trabalhadores, respondendo por 40% do volume de produção e 24% do total de empregos do segmento (GORINI & SIQUEIRA, 1997b). Além disso, a distribuição dessas empresas não se faz de maneira equitativa, pois o Brasil apresenta contraste entre pequenas e médias empresas pouco modernizadas e grandes empresas atualizadas tecnologicamente e em condições de enfrentar a concorrência externa (INDI, 1997).

---

<sup>6</sup> Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. “Instituição financeira federal criada em 1952 para fomentar o desenvolvimento do setores básicos da economia brasileira, nos planos público e privado” (SANDRONI, 1994:29).

<sup>7</sup> Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste, criada em 1959 durante o governo do presidente Juscelino Kubitschek “com o objetivo de impulsionar o desenvolvimento mediante o planejamento e a coordenação das atividades dos órgãos federais na região” (SANDRONI, 1994:340).

Além de ser uma questão de porte, a heterogeneidade do ramo têxtil também está ligada à lógica específica das diferentes áreas existentes na produção. É possível associar à produção processos contínuos ou semi-contínuos, intensivos em matérias-primas e energia e que requerem escalas técnicas e econômicas relativamente elevadas, dependendo das características produtivas da empresa (fiação, tecelagem, malharia ou beneficiamento) (BRITTO, 1999). Nesse sentido, o setor é bastante representativo da heterogeneidade do parque industrial brasileiro.

Por fim, as projeções indicam que haverá expansão do setor nos próximos anos: não apenas os níveis de produtividade e qualidade dos produtos estão hoje mais próximos aos dos países concorrentes, como já se observa certa modernização, ainda que lenta, do parque industrial (GORINI & SIQUEIRA, 1998)<sup>8</sup>. A estabilidade também favorece o aquecimento da demanda interna, que ainda é muito baixa. Para se ter uma idéia mais precisa da situação, em 1997 o consumo brasileiro per capita atingiu 8,9 kg por habitante, ao passo que nas economias mais avançadas gira em torno de 20kg/habitante (CORRÊA & PIMENTA, 2000:2).

Além disso, crescem as exportações do setor têxtil brasileiro para o Mercosul<sup>9</sup>, em particular para a Argentina, que já é o maior parceiro comercial isolado, respondendo por 22% das exportações nacionais (GORINI & SIQUEIRA, 1997b). Para completar o quadro, o volume de investimentos previstos para o setor têxtil brasileiro é de aproximadamente 3,5 bilhões de dólares até o ano 2000, o que aponta para suas perspectivas de sobrevivência em um mercado extremamente competitivo e, ao mesmo tempo, a sua importância social (GORINI & SIQUEIRA, 1997a).

Por todos esses fatores, estudos nessa área mostram-se não apenas relevantes como oportunos. Considerando-se a importância do setor têxtil brasileiro, a abertura econômica na década de noventa, e a situação das empresas “sobreviventes”, pretende-se estudar, face a um contexto de reestruturação produtiva do setor têxtil brasileiro, mais especificamente no estado de Minas Gerais, as interfaces entre a utilização de discursos e as práticas de gestão.

---

<sup>8</sup> Maiores detalhes a respeito do nível de modernização das indústrias têxteis brasileiras podem ser obtidos em BRITTO (1999).

## 1.1. OBJETIVOS

### *Objetivo principal*

O principal objetivo deste estudo é investigar as formas pelas quais o discurso é concebido e disseminado no ambiente organizacional e como é percebida a sua articulação (ou suas contradições) com as práticas de gestão em uma empresa do setor industrial têxtil de Minas Gerais, levando para isso em consideração um contexto atual de reestruturação produtiva e uma realidade histórica e cotidiana marcada por características culturais do ambiente brasileiro.

### *Objetivos secundários*

Há, entretanto, outros objetivos, derivados do anteriormente exposto, que auxiliam a compreensão do quadro a que se propõe este estudo:

- ❖ Identificar as formas de concepção, disseminação e absorção do discurso empresarial nos níveis gerenciais do setor industrial têxtil de Minas Gerais.
- ❖ Caracterizar as práticas de gestão no setor industrial têxtil de Minas Gerais.
- ❖ Identificar e analisar os pontos convergentes e divergentes entre o discurso e as práticas de gestão e quais as conseqüências dos possíveis descompassos para os níveis gerencial e operacional no setor industrial têxtil de Minas Gerais.
- ❖ Identificar e analisar a influência de traços da cultura brasileira nos possíveis descompassos entre o discurso empresarial e as práticas de Gestão de Recursos Humanos no setor industrial têxtil de Minas Gerais.

---

<sup>9</sup> Mercado Comum do Cone Sul. Com origem nos acordos bilaterais de comércio estabelecidos entre o Brasil e a Argentina firmados no início da década de 90, foi oficialmente criado em 1991 com a assinatura do Tratado de Assunción, congregando inicialmente o Brasil, a Argentina, o Paraguai e o Uruguai com o intuito de criar uma comunidade econômica de forma a facilitar e incrementar o comércio entre eles (SANDRONI, 1994).

De forma articulada, o objetivo principal e os objetivos secundários orientaram a pesquisa na composição de um quadro referencial amplo para as questões colocadas neste estudo. Objetiva-se, em resumo, identificar e analisar os possíveis descompassos entre o discurso empresarial e as práticas de gestão e refletir sobre as conseqüências para os diversos atores organizacionais envolvidos, com a finalidade última de delinear as possíveis inconsistências do novo modelo de gestão (e do discurso a ele associado) em um quadro de cenário estruturante de caráter neoliberal. Para tanto, tomou-se como base uma empresa do setor têxtil de Minas Gerais, cuja seleção e caracterização detalhada é feita a seguir, juntamente com o esclarecimento dos procedimentos metodológicos.

**Capítulo 2**  
**PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

“A intuição, não testada e não comprovada, é uma garantia insuficiente da verdade”  
*Bertrand Russel*



Para a construção deste trabalho, foram adotados alguns procedimentos metodológicos para proporcionar organicidade e consistência científica às suas diversas fases de execução. O objetivo deste capítulo é o de procurar descrever de que maneira foi elaborada e construída esta pesquisa, bem como esclarecer o seu significado e inserção no objeto pesquisado.

Conforme mencionado anteriormente, este estudo se encontra integrado às atividades desenvolvidas pelo Grupo de Pesquisas sobre Gestão, Trabalho, Educação e Cidadania da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (GETEC/FACE/UFMG). Este trabalho é parte integrante do projeto de pesquisa intitulado “Os descompassos da gestão na nova ordem das empresas e seus impactos na socialização, na ação política e na formação do trabalhador industrial nos setores automobilístico e têxtil em Minas Gerais”, que visa traçar um parâmetro mais abrangente da gestão nos setores têxtil e automobilístico no estado.

Este estudo se integrou as atividades do Grupo de Pesquisas citado de diversas maneiras: inicialmente, mediante uma iniciativa conjunta na concepção e discussão, foi elaborado um roteiro de entrevistas que permitiu a coleta de informações necessárias ao andamento de vários dos projetos de pesquisa desenvolvidos pelo GETEC, o que proporcionou economia de tempo e de recursos financeiros. Em um segundo momento, foram disponibilizados recursos para a realização das entrevistas (material básico, deslocamento e hospedagem para as cidades localizadas no interior). Tendo sido as entrevistas realizadas, foi viabilizada a transcrição das gravações mediante a contratação de profissionais especializados. Uma vez que o material foi decodificado, foi possível acessar os dados consolidados, de maneira a propiciar comparações ou proceder a análises específicas, dependendo dos objetivos dos pesquisadores do núcleo. Em termos teóricos, este estudo se integra aos propósitos do projeto anteriormente mencionado, explorando no contexto de Minas Gerais algumas das assimetrias existentes na gestão de uma organização do setor têxtil, centrando sua análise na relação entre discursos e práticas de gestão.

A estrutura desse capítulo é a seguinte: inicialmente são tratados os argumentos que justificam a opção por realizar a pesquisa mediante um estudo de caso, incluindo seu conceito, principais pontos e a natureza da pesquisa. Em seguida, pretende-se esclarecer os critérios de seleção da organização para que se compreenda por que essa organização especificamente foi pesquisada, e não outra similar. Na terceira seção analisa-se a estratégia de abordagem, com a

descrição de como se deu o acesso à empresa e aos entrevistados. A seguir o universo e os procedimentos amostrais utilizados na pesquisa são detalhados. A quinta e última seção enfoca metodologicamente como foram tratados e analisados os dados coletados. A descrição dos materiais e métodos é feita em seguida.

## 2.1. POR QUE UM ESTUDO DE CASO?

A literatura da área de metodologia científica indica o uso da técnica do estudo de caso em função da possibilidade de aprofundamento da análise e de visualização dos conceitos teóricos no ambiente empresarial. STAKE (1994) ressalta, contudo, que o estudo de caso não é uma opção metodológica, mas uma escolha do objeto a ser estudado. Para TRIVIÑOS (1987), o estudo de caso “é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma *unidade* que se analisa profundamente”<sup>10</sup>. ALVES MAZZOTTI & GEWANDSZNAJDER (1998) destacam que em se tratando de estudo de caso, o estabelecimento da unidade de análise corresponde à definição do “caso”.

A estreita ligação entre unidade de análise e definição do caso estudado reside no fato de que esta técnica se propõe a “adquirir conhecimento do fenômeno adequadamente a partir da exploração intensa de um único caso” (BECKER, 1999:117). Em contraste com os procedimentos de laboratório, rigidamente controlados, o pesquisador tem que se preparar para lidar com uma grande variedade de problemas teóricos e descritivos, que podem levá-lo a descobertas inesperadas e, por isso, exigem “que ele reoriente seu estudo à luz de tais desenvolvimentos” (BECKER, 1999:119).

Além de indicação teórica, foram levadas em consideração na escolha dessa técnica questões de ordem prática. No caso específico desta dissertação, o uso do estudo de caso é o mais adequado à natureza do seu problema tanto pelo fato de que para analisar o objeto de estudo é mais viável centrar a observação no caso de organizações específicas, quanto pela inviabilidade objetiva de realizar um *survey* com todas as empresas existentes no setor têxtil de Minas Gerais sobre suas diferenças e similaridades, a respeito de discursos e práticas de gestão no âmbito dos recursos de que se dispõe.

---

<sup>10</sup> Grifo do autor.

Como o intuito deste trabalho é o de estudar as relações existentes entre os discursos adotados pela organização e suas práticas efetivas de gestão, para a observação desse fenômeno foi especificamente selecionada uma organização industrial, parte de um dos mais importantes grupos têxteis nacionais, sediado no estado de Minas Gerais.

## **2.2. ESTRATÉGIA DE ABORDAGEM**

As pesquisas qualitativas são caracteristicamente multimetodológicas, isto é, usam grande variedade de procedimentos e instrumentos de coleta de dados. Para os fins que se propõe este estudo, são utilizadas como técnicas de coleta associada de dados a análise de documentos e a realização de entrevistas.

A pesquisa documental, consistiu em um levantamento e análise do discurso formal da empresa, seja ele direcionado para o público interno (trabalhadores) ou externo (comunidade em geral), mediante a observação do material formal produzido pela empresa (políticas, filosofia, missão etc.), a fim de identificar como se dão os processos de concepção e disseminação do discurso empresarial pelos gestores e subordinados.

Esta fase ocorreu durante todo o período de realização desse estudo. Foram analisados documentos internos, em particular o jornal interno da empresa<sup>11</sup>, destinado a proporcionar, entre outros aspectos, um sentimento de unidade à organização, uma vez que é a palavra oficial dos dirigentes a respeito dos procedimentos adotados e das estratégias utilizadas no cotidiano organizacional.

A segunda parte – a pesquisa de campo – buscou compreender, mediante a realização de entrevistas, duas questões principais:

- a) como se dá a absorção dos discursos empresariais entre gestores e trabalhadores;
- b) como se relacionam discurso empresarial e práticas de gestão tais como são percebidas pelos dois segmentos na organização tomada como base de análise.

---

<sup>11</sup> PRESTES MOTTA (1992:46-7) destaca a relevância desse veículo de comunicação na estratégia empresarial, uma vez que “o jornal patronal significa uma tentativa de neutralização dos conflitos entre objetivos de empregadores e empregados em uma época de aumento quantitativo de bens produzidos, de concentração de capital e de parcelamento das tarefas, com a conseqüente desqualificação da mão-de-obra”.

A partir desses elementos é que se pretende investigar as formas pelas quais o discurso é concebido e disseminado no ambiente organizacional, e como é percebida a sua articulação (ou suas contradições) com as práticas de gestão no setor industrial têxtil de Minas Gerais.

### **2.3. UNIVERSO E AMOSTRAGEM**

Na pesquisa de campo, a coleta de dados obedeceu ao critério de amostragem não-probabilística intencional, utilizado quando uma amostra de áreas é escolhida propositadamente em virtude de possuir características consideradas relevantes para a observação do fenômeno (GOODE & HATT, 1979). Nessa técnica de amostragem, o padrão é deixar ampla liberdade de escolha ao entrevistador, sendo que o que torna a pesquisa particularmente interessante é que o pesquisador se dirige intencionalmente a grupos de indivíduos dos quais deseja saber a opinião (BARROS & LEHFELD, 1997).

Para que a questão da liberdade de escolha da amostra não fosse movida por critérios subjetivos, o que viria a prejudicar a consistência científica da pesquisa, alguns critérios precisaram ser empregados com o intuito de alcançar a validade do estudo. Nesse caso em particular, a seleção da amostra levou em consideração um elenco de restrições consideradas essenciais à sua validação científica. Sua adoção permitiu o estabelecimento de um perfil considerado adequado para a consecução dos objetivos deste estudo. Os critérios utilizados foram os seguintes:

- a) na seleção dos gestores, em função de um recente processo de redução de níveis hierárquicos, a amostra considerou seu papel e influência – direta ou indireta – no processo de gestão organizacional, por um lado, e em outra ponta, sua influência na maneira pela qual são concebidos e desenvolvidos na organização o discurso empresarial e as práticas de gestão (no caso dos gestores de nível hierárquico mais elevado);
- b) embora a natureza qualitativa da estratégia adotada não possua maiores preocupações a respeito da representatividade da amostra, a principal preocupação na seleção dos trabalhadores entrevistados foi a de garantir estivessem alocados, de forma mais ou menos proporcional, em todas as fases do processo produtivo. Para tanto, trabalhou-se com uma amostra relativamente proporcional à quantidade de trabalhadores alocados em cada fase da produção.

Uma vez que a empresa selecionada possui três unidades industriais distintas, além de uma sede administrativa, o objetivo dessa postura foi o de fornecer um quadro, o mais amplo possível, a respeito dos discursos e práticas de gestão vigentes nessa organização.

#### **2.4. A COLETA DOS DADOS**

A investigação utilizada, inserida em uma abordagem qualitativa, que requer do pesquisador a interpretação do mundo real da perspectiva dos sujeitos da sua investigação, dividiu-se em duas partes principais: a análise documental e a realização de entrevistas com gestores e trabalhadores.

A análise de documentos foi efetuada tomando como base diversos números do jornal interno da empresa. Na análise de tal veículo de comunicação, pôde-se perceber o seu uso como uma das principais vias de “escoamento” do discurso empregado pela organização.

A pesquisa de campo, por sua vez, foi subdividida em três fases, sendo cada uma delas composta em maior ou menor grau, dependendo da unidade pesquisada, por entrevistas realizadas com gestores (do nível estratégico ou do nível operacional) e também com trabalhadores, com o intuito de abranger mais variáveis e perspectivas, complementando o esforço de análise mais amplo do que ocorre em nível organizacional. No total, foram entrevistadas 39 pessoas, sendo 15 gestores e 24 trabalhadores.

Para captar as opiniões dos entrevistados, trabalhou-se com roteiros de entrevistas semi-estruturadas, de maneira a deixar fluir suas opiniões e posicionamentos a respeito das questões colocadas. No caso dos gestores, independente da posição ocupada na hierarquia, o objetivo das entrevistas foi o de identificar padrões que subsidiassem a análise de como os discursos empresariais são concebidos e disseminados na organização. As entrevistas realizadas com os trabalhadores, por sua vez, procuraram identificar sua percepção e posicionamento tanto a respeito dos discursos provenientes dos gestores e sua reprodução no nível operacional, quanto com relação às práticas de gestão adotadas.

Na primeira etapa da pesquisa de campo, realizada no período de setembro a outubro de 1999, foram realizadas oito entrevistas na sede da empresa, com duração média de noventa minutos cada, concentrando-se em oito gestores ocupantes de cargos de nível estratégico da empresa.

A decisão de entrevistá-los na primeira fase decorreu do fato de que era necessário aos propósitos deste estudo conhecer inicialmente os responsáveis pela elaboração das estratégias da empresa (o que inclui a matriz discursiva), a fim de que, ao serem realizadas as fases posteriores, já estivesse claro para os pesquisadores o tipo de postura que os dirigentes da empresa possuem em relação às práticas vigentes, facilitando assim a análise e a condução do processo de pesquisa.

Na segunda fase da pesquisa de campo foram realizadas dezenove entrevistas, ainda em outubro de 1999, na maior e mais antiga unidade industrial da empresa, com uma duração média de setenta e cinco minutos no caso dos cinco gestores intermediários e operacionais entrevistados e sessenta minutos nas entrevistas realizadas com os operários (14 entrevistados).

O terceiro estágio foi realizado na mais nova unidade da empresa, situada no norte de Minas Gerais, na qual foram efetuadas doze entrevistas em janeiro de 2000. As entrevistas com os gestores da unidade (em número de dois) duraram em média setenta minutos e com os operários (dez entrevistados) cerca de cinquenta e cinco minutos.

## **2.5. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS**

Como salientam ALVES-MAZZOTTI & GEWANDSZNAJDER (1998), pesquisas qualitativas tipicamente geram um enorme volume de dados que precisam ser organizados e compreendidos. Por isso, de acordo com BECKER (1999:118-9), “os vários fenômenos revelados pelas observações do investigador têm que ser todos incorporados ao seu relato do grupo e em seguida receber atribuição de relevância teórica”.

As informações coletadas foram tratadas, de acordo com a estratégia adotada, com critérios qualitativos de análise. Foi utilizada a técnica de análise das entrevistas, com o intuito de trazer da própria fala dos entrevistados elementos que auxiliassem a compreensão das questões levantadas neste estudo, o que enriquece as perspectivas de análise do fenômeno.

Embora neste trabalho as entrevistas tenham sido submetidas a um processo sistemático de análise, de modo a captar as diversas nuances dos discursos emitidos e absorvidos na organização, a análise do discurso – cuja técnica consiste em “um certo número de operações

de desmembramento e de classificação semânticas, sintáticas e lógicas simultaneamente” (BARDIN, 1995:217) – não foi considerada como um método adequado para tal fim, em função do fato de que nessa visão os resultados são pobres “em virtude da adoção de uma certa metodologia de análise dos dados decorrente de uma certa teoria da língua que claramente não se presta a confirmar explicitamente as intuições dos analistas políticos em relação aos discursos” (POSSENTI, 1993:20). Dessa forma especificamente optou-se por efetuar uma análise das entrevistas, de maneira a minimizar a quantificação, uma vez que a preocupação central foi a de garantir a análise da influência das diversas variáveis internas e externas sobre o objeto de estudo. Nada melhor, portanto, que dar ênfase à própria fala dos entrevistados.

Por se tratar de uma estratégia essencialmente qualitativa, a análise dos dados não se propõe a extrapolar os limites da organização estudada e fazer generalizações a respeito de todo o setor têxtil de Minas Gerais. Assim, tomou-se o cuidado de evitar que as conclusões da análise fossem extrapoladas para o grupo de empresas têxteis de Minas Gerais. Entretanto, mesmo levando em consideração a diversidade existente no parque industrial têxtil do estado, é possível fazer algumas comparações mais amplas mediante a apreciação específica dos fatos e tendências observadas em uma das maiores e mais importantes e dinâmicas empresas têxteis mineiras, a Empresa Mineira de Tecidos (EMT).

## **2.6. A ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO**

A Empresa Mineira de Tecidos (EMT)<sup>12</sup>, fundada há mais de cem anos, constituiu um dos marcos da ousadia nacional. Com a primeira unidade industrial situada a cerca de oitenta quilômetros de Belo Horizonte, atualmente conta com mais duas unidades produtivas, sendo uma fruto de aquisição na década de oitenta e a outra localizada em uma região de incentivo da SUDENE, ao norte de Minas Gerais.

O processo de crescimento da EMT foi baseado na incorporação de empresas menores e em situação problemática, o que permitiu não apenas o surgimento de bons negócios como a existência de saltos no que se refere às dimensões organizacionais e aproveitamento das

---

<sup>12</sup> Mantém-se aqui o anonimato da organização como meio de proteger sua imagem institucional de possíveis críticas desfavoráveis provenientes do estudo, bem como dificultar o acesso de concorrentes a informações sigilosas, liberadas à equipe de pesquisadores em função do interesse estritamente científico nos dados.

características mais interessantes das empresas adquiridas. Assim, embora operasse, até bem pouco tempo atrás, em cinco unidades industriais localizadas em cidades distintas (tendo sido desativadas duas delas há cerca de cinco anos), as características gerais da empresa foram preservadas, não apresentando expressivas variações de uma unidade para a outra. Em parte, isso se deve ao enorme senso, desenvolvido ao longo dos anos, a respeito do valor que possui o fato de pertencer à grande família “emitense”. Isso não apenas foi um trabalho efetuado pelos dirigentes da empresa, como cultuado como respeito às mais altas tradições<sup>13</sup> da família Santos<sup>14</sup>, controladora da empresa desde a sua fundação.

O fato de ser uma empresa familiar, ainda que de capital aberto, poderia ser um empecilho ao seu desenvolvimento, a julgar pelo apregoado nos manuais de administração, nos quais o controle indicado é a pulverização acionária. Isso, entretanto, não apenas foi uma vantagem para a EMT, pela preservação de valores ligados aos mais antigos membros da família Santos, como também constituiu um diferencial para as formas de gestão adotadas pela empresa na sua história. Por ser familiar, o relacionamento com os empregados é de uma natureza próxima, menos formal do que sugerem as relações patrões-empregados em outras organizações, o que é reforçado pela localização das fábricas em cidades de médio porte.

Aliada às características levantadas, é importante salientar a preocupação da EMT com a preservação do seu espaço entre as empresas têxteis brasileiras fadadas a sobreviver no mercado atual. O balanço de 1998 expressa tal preocupação, ao apontar “investimentos da ordem de US\$ 70 milhões nos cinco anos anteriores, na expansão e modernização de seu parque industrial” (CORRÊA & PIMENTA, 2000:14). Na verdade, desde 1985 vêm sendo empreendidos esforços sistemáticos de modernização tecnológica das suas plantas industriais, o que se verifica tanto pela introdução de sistemas de automação de base microeletrônica, em um primeiro momento, quanto pela introdução de novas tecnologias de gestão a partir dos anos noventa, processos esses que, aliados, têm trazido resultados considerados bastante positivos pela cúpula da organização, a exemplo do recebimento – pioneiro na indústria têxtil da América Latina – de uma certificação internacional de qualidade (ISO 9000), válida para todo o processo produtivo (CORRÊA & PIMENTA, 2000).

---

<sup>13</sup> No hall de entrada da sede da EMT há bustos dos seus fundadores, protegidos por uma redoma de vidro, despertando uma série de possíveis considerações simbólicas.

<sup>14</sup> Nome fictício para a família controladora da EMT.



Esse esforço se manifesta na 8ª posição do mercado têxtil brasileiro, tendo, em 1999, faturado 156 milhões de reais e produzido 44 milhões de metros de tecido. Atualmente conta com 1.500 empregados, número 40% menor do que em 1993, dos quais 26% atualmente é mão-de-obra feminina (CORRÊA & PIMENTA, 2000). Além dos investimentos em tecnologia produtiva, a EMT moderniza seus procedimentos gerenciais, possuindo atualmente em curso um amplo processo de implantação do *kaizen*, uma técnica gerencial de origem japonesa que tem trazido resultados expressivos à organização, manifestos em especial no que se refere à racionalização de muitas das rotinas operacionais produtivas, o que tem ocasionado, via de regra, redução de mão-de-obra empregada. Tais esforços de redimensionamento constante das atividades se devem, entre outros aspectos, à estratégia da organização de se tornar uma empresa de classe mundial, em consequência da necessidade de se adequar aos preceitos combinados de duas variáveis atuais: a globalização e a reestruturação produtiva, desenvolvidas com maior nível de detalhes no próximo capítulo.

### Capítulo 3

## **GLOBALIZAÇÃO, REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA: Transformações Estruturais na Indústria**

“Para a maior parte da humanidade, a globalização está se impondo como uma fábrica de perversidades”.

*Milton Santos*

Muito se tem discutido a respeito das inúmeras transformações mundiais e suas conseqüências para as organizações. Diversos autores têm fundamentado a idéia de que o mundo se encontra atualmente em uma fase de elevada conexão entre os mercados produtivo e financeiro, sendo que o primeiro se subordina ao último em função da sua maior interconexão mundial (CHESNAIS, 1998). Desde que tal globalização de processos e disseminação de padrões sociais se evidenciou, multiplicaram-se as controvérsias e os estudos, tanto quanto as inquietações e as perspectivas, sobre as configurações e os movimentos da sociedade, em âmbito local, regional, nacional e mundial (IANNI, 1998).

O fato é que, independente do ângulo de análise, a globalização da economia, da qual resultou a necessidade de reestruturação produtiva, de certa maneira passou a impor às organizações contingências específicas, das quais depende, em última instância, sua inclusão no mercado global<sup>15</sup>.

Ao mesmo tempo em que se globalizam os mercados com o avanço das tecnologias de informação, verifica-se um processo generalizado de reestruturação no setor produtivo, tendência essa essencialmente sustentada por elevados aportes em tecnologia microeletrônica. Em outras palavras, esse termo designa o avanço das tecnologias de informação no campo específico da produção de bens e de serviços.

Principalmente efetuados por grandes empresas multinacionais, em todo o mundo tais investimentos provocam mudanças radicais nas formas de produção, o que tem ocasionado, via de regra, diminuição das taxas de emprego. O desemprego deixa de ser acidental ou expressão da crise conjuntural e se define como estrutural, pois, ao contrário da forma clássica, não opera por inclusão de toda sociedade no mercado de trabalho e de consumo, mas por sua exclusão (NEVES, 1998). Esse tipo de desemprego é uma das estratégias utilizadas pelas empresas capitalistas para minimizar as supostas raízes da crise atual, que de acordo com os partidários do neoliberalismo, encontram-se no poder sindical e nos gastos do Estado (DUARTE, 2000). Tal conjunto de alterações afeta as relações no interior do processo

---

<sup>15</sup> Embora HIRST & THOMPSON (1998) salientem que a globalidade neste caso é composta por cerca de uma dúzia de países realmente aptos a adquirir bens e serviços, e por isso, de impor restrições diversas ao comércio internacional.

produtivo, as exigências de qualificação da mão-de-obra, o próprio conteúdo do trabalho e o universo da classe trabalhadora<sup>16</sup>.

Embora a globalização e a reestruturação produtiva seja assuntos bastante explorados, e possuam numerosas contribuições teóricas, é importante discorrer sobre a influência de tais fatores em função de alguns aspectos, a seguir destacados:

- a) freqüentemente são encontrados na literatura estudos que destacam os efeitos da globalização e da reestruturação produtiva sobre setores de ponta da economia, a exemplo do setor automobilístico<sup>17</sup>; mas estudos realizados em setores mais tradicionais, como é o caso do setor têxtil, não possuem tanta evidência;
- b) de forma combinada, esses fatores desencadearam as ações relativas à gestão atualmente observadas no setor. Nesse sentido, a análise específica da empresa estudada reveste-se uma importância adicional, pois, ao tratar do caso de uma organização centenária, permite tecer uma série de considerações a respeito de como as organizações locais têm reagido às atuais pressões externas por competitividade.

Para esclarecer alguns aspectos dessa discussão, este capítulo pretende discorrer sobre a globalização e a reestruturação produtiva, fenômenos que, associados, têm atuado fortemente em um processo de redimensionamento em nível produtivo e organizacional em todo o mundo. Inicialmente discutem-se seus principais elementos teóricos e seu caráter reformulador da ordem até então vigente. Em seguida, a reestruturação produtiva é discutida com ênfase nos aspectos peculiares do Brasil, que de certa forma modificam e em alguns casos, amplificam suas repercussões. Por fim, trata-se da reestruturação do setor industrial têxtil, mais especificamente no estado de Minas Gerais, enfocando principalmente os aspectos da abertura econômica e adaptação das empresas locais à concorrência estabelecida pela nova ordem mundial.

---

<sup>16</sup> Alguns autores apontam a microeletrônica como estimuladora do desemprego e enfraquecedora do movimento sindical em todo o mundo, como por exemplo DEDECCA (1998) e NEVES (1998).

<sup>17</sup> A exemplo de ROLDÁN (1998), que estudou especificamente o complexo automobilístico na Argentina e PIMENTA (1997) que estudou uma indústria automobilística localizada em Minas Gerais.

### 3.1. GLOBALIZAÇÃO E REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA, RECONFIGURADORAS DA INDÚSTRIA

Um dos assuntos mais em voga em todo o mundo é o que vem a ser globalização, sua natureza, origem, manifestação e implicações. Esse tema vem despertando posicionamentos acirrados nos freqüentes debates a seu respeito, pois não há convergência sobre seu conceito e nem acerca dos seus impactos sociais, econômicos e culturais, entre outros, o que gera muitas polêmicas.

Independente da corrente teórica, a globalização pode ser delimitada pela observação de algumas características fundamentais para explicar porque cada vez mais a lógica financeira adquire preponderância sobre a esfera produtiva. COUTROT (1997) destaca que a mundialização (como preferem denominá-la os franceses<sup>18</sup>), possui três dimensões:

- ❖ *a questão do comércio internacional* (que estaria crescendo mais rápido que a produção em nível mundial);
- ❖ *a questão do investimento direto internacional* (que segundo o autor está concentrado em um percentual de 90% em países da OCDE<sup>19</sup>, sendo reduzido o direcionamento para a América Latina ou para a Ásia e muito menos ainda para a África);
- ❖ *a questão da circulação financeira* (pois estaria circulando diariamente nos mercados de capitais internacionais uma quantia que varia de US\$ 1 trilhão a US\$ 1,4 trilhão de dólares).

Um primeiro grupo de estudiosos, do qual faz parte MARQUES-PEREIRA (1995), entende a globalização como a obsolescência do fordismo, tanto no plano macroeconômico como no social, que ocorre ao mesmo tempo em que se aprofundam as assimétricas relações de poder e dominação que estão na sua origem, o que explicaria a sua expansão e originalidade financeira (FIORI, 1997). Esse grupo defende que a globalização é um fato, mas sua globalidade só se aplica do ponto de vista das finanças, que passam a operar num único *espaço mundial* hierarquizado a partir do sistema financeiro norte-americano e viabilizado

---

<sup>18</sup> A exemplo de CHESNAIS (1996).

<sup>19</sup> Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico, criada em 1961 com o intuito de incentivar o crescimento econômico, o alto nível de emprego e a estabilidade financeira entre os países membros, bem como contribuir para o desenvolvimento econômico em geral e a expansão do comércio multilateral. Atualmente tem como países membros: Alemanha, Austrália, Áustria, Bélgica, Canadá, Dinamarca, Espanha, Estados Unidos, Finlândia, França, Grécia, Holanda, Irlanda, Islândia, Itália, Japão, Luxemburgo, Noruega, Nova Zelândia, Portugal, Reino Unido, Suécia, Suíça e Turquia (SANDRONI, 1994).

pela política econômica do Estado hegemônico que é imitada, de imediato, pelos demais países industrializados (FIORI, 1997).

O conceito de *globalização financeira* abrange tanto o dismantelamento das barreiras internas anteriores entre as diferentes funções financeiras e as novas interdependências entre os segmentos de mercado, como a interpenetração dos mercados monetários e sua integração em mercados mundializados, ou subordinação a estes<sup>20</sup> (CHESNAIS, 1996). A idéia de financeirização globalizada indicaria uma alteração fundamental no perfil das organizações que integram o atual sistema econômico mundial. Ao invés de multinacionais, a economia global lidaria com organizações transnacionais<sup>21</sup>. RUBEN (1995) classifica os processos como transnacionais à medida que os fatores da produção, ou seja, capital, ciência, cultura e tecnologia, e, ainda, as forças vivas de trabalho, se realizam fora das fronteiras de origem.

Por um lado, as transnacionais estariam se tornando organizações cujos interesses se identificam sempre mais com os das instituições estritamente financeiras, não apenas por seu comum apego à ordem capitalista, mas pela natureza *financeira-rentista* de parte de seus rendimentos. Por outro, continuariam sendo locais de valorização do capital produtivo, sob forma industrial (CHESNAIS, 1996), uma vez que, por mais avançadas que sejam as atuais tecnologias, a transformação e a produção de bens permanecem na indústria, que é inclusive um dos espaços nos quais são mais evidentes as possibilidades de avanço tecnológico e de aumento da lucratividade.

Assim, de acordo com SILVA (1998:49), os conceitos de mundialização do capital e do mercado, embora não sejam sinônimos, expressam a dinâmica da mesma manifestação contemporânea, “a mundialização das atividades industriais, comerciais e financeiras de empresas”, pois para os grandes grupos do setor de manufaturas ou serviços, a estreita ligação

---

<sup>20</sup> De acordo com POCHMANN (1999:20-21), “um exemplo concreto da financeirização da riqueza é que em 1970 a quantidade de recursos que circulavam nos mercados financeiros dos países envolvidos era 15 vezes superior à quantidade de recursos voltados para investimento produtivo. Vinte e seis anos depois, em 1996, a estimativa da quantidade de recursos que circulam nos mercados financeiros chega a ser 78 vezes superior à quantidade de recursos investidos produtivamente na economia”.

<sup>21</sup> SILVA (1998) a define como um tipo de organização que, atuando em mercados de mais de uma nação, objetiva auferir o lucro esperado por seus investidores, buscando *competitividade global*, proveniente da estratégia das companhias globais; *flexibilidade multinacional*, trazida das estratégias das companhias multinacionais; e *aprendizado mundial*, oriundo da estratégia das companhias internacionais. O problema desta definição é que ela não aborda a questão da propriedade. Na história do capitalismo, esta sempre definiu as estratégias e o controle da empresa, independente do seu porte e localização. E nos dias atuais ainda é fundamental para entendermos o capitalismo, saber quem lucra, quem acumula.

entre as dimensões produtiva e financeira da globalização do capital representa hoje um elemento inerente ao seu funcionamento cotidiano (CHESNAIS, 1996).

Como na prática são cada vez menos nítidas as diferenças entre investimentos de portfólio<sup>22</sup> e investimentos diretos, exatamente pelas mesmas razões, as estratégias das transnacionais centram-se na obtenção de maior flexibilidade<sup>23</sup> e capacidade de reação rápida aos ambientes economicamente adversos, o que pode envolver atividades de compra de controle acionário, não por motivos produtivos, mas especulativos – aguarda-se a valorização dos ativos para logo em seguida vendê-los. Em termos técnicos, isso vem sendo chamado de maior liquidez dos investimentos diretos ou de financeirização dos investimentos produtivos (SCHUTTE, 1998). Tais empreendimentos são administrados por tecno-estruturas sofisticadas, capazes de realizar diagnósticos e prognósticos, planejamentos e projetos, estando presentes em extensas partes da sociedade mundial, em geral mapeadas em termos de mercados reais e potenciais, “influenciando, cooptando ou atropelando Estados nacionais em suas organizações, diretrizes e intenções” (IANNI, 1998:29).

A segunda corrente de estudiosos classifica a globalização como um mito, reproduzido pela não observação de uma série de fatores históricos associados ao fenômeno atual. Entre outras considerações, questiona a existência efetiva de organizações transnacionais, embora reconheça que a influência das corporações gigantescas é cada vez mais significativa. Para eles, a existência de empresas genuinamente transnacionais parece ser efetivamente rara, pois sua maior parte opera de uma base nacional, para onde são destinados seus lucros e de onde estratégias e políticas são definidas, ou seja, eles apresentam um argumento coerente e fundamental para a compreensão do capitalismo atual: a relevância da questão da propriedade<sup>24</sup>. É curioso observar que o sentido de transversal (que atravessa perpendicularmente uma superfície) se aplica às novas corporações, mas a partir de um núcleo, do qual emanam estratégias e decisões e para o qual são remetidos os *royalties*<sup>25</sup>.

---

<sup>22</sup> Definido por SANDRONI (1994:279) como o “conjunto de títulos e valores que um investidor possui, seja pessoa física, seja jurídica”.

<sup>23</sup> SENNETT (1999) apresenta uma visão bastante particular da flexibilidade, afirmando que embora a sociedade busque minimizar os males da rotina com a criação de instituições mais flexíveis, as práticas de flexibilidade, porém, concentram-se mais nas forças que dobram as pessoas, produzindo novas estruturas de poder e controle, ao invés de proporcionar condições de maior liberdade.

<sup>24</sup> Por exemplo, se a empresa é controlada por americanos, sua nacionalidade é americana e não transnacional (no sentido de *além do* nacional).

<sup>25</sup> Royalties são valores pagos “ao detentor de uma marca, patente, processo de produção, produto ou obra original pelos direitos de sua exploração comercial” (SANDRONI, 1994:313).

Para sustentar o caráter “mitológico” da globalização, HIRST & THOMPSON (1998) elencam cinco fatores que justificam sua posição:

- a) a atual economia altamente internacionalizada tem precedentes (aproximadamente, desde 1860);
- b) empresas genuinamente transnacionais parecem ser efetivamente raras (sua maior parte opera a partir de uma base nacional);
- c) a mobilidade do capital não está produzindo uma transferência maciça de investimentos e empregos dos países avançados para os países em desenvolvimento (o investimento é fortemente concentrado nos primeiros);
- d) a economia global está longe de ser genuinamente “global” (sendo os fluxos de comércio, investimento e financeiro basicamente concentrados na tríade – América do Norte, Europa e Japão); e
- e) as grandes potências econômicas possuem a capacidade de exercer fortes pressões de governabilidade sobre os mercados financeiros e outras tendências econômicas (o que jogaria por terra a idéia de que os mercados globais estão fora de regulação e de controle).

Da forma como a situação se desenrola, fica claro que os processos de globalização descaracterizam a política tradicional, tanto nos espaços domésticos como nos internacionais. O significativo movimento de bens econômicos, tecnologia, informações, idéias e pessoas através das fronteiras nacionais, ao mesmo tempo que reduz a ação dos atores vinculados à esfera estatal e produz novas realidades sociais, estimula também novas posturas de atores provenientes das esferas do mercado e da sociedade civil (LEIS, 1995). Entre outros fatores, essa nova dinâmica exige a reestruturação do Estado<sup>26</sup>, a privatização das empresas produtivas

---

<sup>26</sup> Não se pode esquecer que essa é uma relação intrinsecamente complexa, como argumenta MARQUES-PEREIRA (1995:36): “a redefinição da relação Estado/mercado não constitui apenas uma resposta a uma pressão econômica, mas também um imperativo ideológico”.



estatais, da saúde, educação, transporte, habitação e previdência, o que modifica, ou mesmo rompe, em alguns casos<sup>27</sup>, a relação entre Estado e a sociedade (IANNI, 1998).

Enfatizando o aspecto social, um terceiro grupo de estudiosos encara a globalização como um processo de desenvolvimento desigual, contraditório e combinado, a exemplo de IANNI (1998). Este autor argumenta que a globalização causa impacto inclusive nas nações tradicionalmente organizadas em moldes capitalistas, *emergentes* ou *dominantes*, *centrais* ou *periféricas*, ao norte ou ao sul, sendo um processo *desigual* devido aos desníveis e às irregularidades na realização das forças produtivas e das relações de produção; *contraditório*, porque leva consigo tensões e atritos entre os subsistemas econômicos nacionais e regionais, enquanto províncias do sistema econômico global; e *combinado*, já que, a despeito das desigualdades de todos os tipos e das contradições também múltiplas, desenvolve-se em geral alguma forma de acomodação, associação, subordinação ou integração, nas quais os pólos dominantes ou mais dinâmicos subordinam, orientam ou administram os *emergentes*.

O que se observa atualmente, na visão de IANNI (1998) é um processo global de reprodução ampliada do capital, pois, ao mesmo tempo em que se desenvolvem a concentração e a centralização do capital através da absorção de investimentos menos ativos pelos mais agressivos, as forças produtivas e as relações de produção atravessam territórios, globalizando-se. Essa é uma globalização que causa impactos mais ou menos drásticos não apenas nas “fronteiras” – isto é, nas regiões ainda pouco impregnadas pelas forças produtivas e pelas relações de produção capitalistas, dominantes – mas também nas nações que antes possuíam economias centralmente planejadas.

Impulsionado pela expansão do mercado internacional, esse fenômeno, entretanto, não supõe, necessariamente, a emergência simultânea de uma sociedade mundial integrada (LEIS, 1995). BORDIEU (1998), por exemplo, postula que a noção de globalização está tão impregnada da

---

<sup>27</sup> Como as transformações mais importantes do sistema capitalista se dão no núcleo das mais importantes economias capitalistas (OLIVEIRA, F., 1998), esse rompimento é notadamente sentido em países periféricos, uma vez que estes dificilmente possuem políticas direcionadas à manutenção de bases econômicas locais, em função de um histórico de dependência dos países mais avançados. Assim, torna-se mais fácil a imposição de receituário econômico por parte de organismos internacionais, como recentemente aconteceu no Brasil, ocasião em que o FMI (Fundo Monetário Internacional) posicionou-se de forma dogmática a respeito de uma série de medidas a serem adotadas pelo governo para que o país voltasse a se apresentar como mais “atrativo” para investimentos e “confiável” na concessão de empréstimos internacionais.

ideologia neoliberal<sup>28</sup> que quaisquer obstáculos encontrados no caminho da realização da nova ordem são automaticamente rotulados como frutos da rigidez ou do arcaísmo, e toda intervenção direta e consciente, ao menos quando vem do Estado, é de antemão desacreditada, e portanto exortada a se afastar em benefício de um mecanismo puro e anônimo, o mercado, quando na verdade, apesar do volume crescente da população precarizada, é a sobrevivência das instituições e dos agentes da ordem antiga que impede a dissolução da ordem social. Em outras palavras, atribuir ao mercado a responsabilidade pelo rumo de toda a sociedade é condená-la à barbárie<sup>29</sup>. Exatamente o que impede o mundo atualmente de entrar em uma crise absoluta é a existência dos mecanismos reguladores criticados pelos neoliberais, como a legislação, que impede, por exemplo, que todos possuam empregos precarizados, e o Estado – que mesmo menos interventor do que no passado – consegue sustentar sua legitimidade.

O fato é que, independente da corrente teórica, a globalização tem trazido alterações expressivas no cenário macroeconômico, o que tem levado as organizações em todo o mundo a rever suas práticas de gestão, deixando aberto o caminho para um outro fenômeno contemporâneo que, combinado à globalização, ajuda a compreensão do quadro atual – a reestruturação produtiva.

Como uma consequência da globalização, esse fenômeno influencia expressivamente a gestão e a configuração produtiva das organizações, notadamente no que se refere à indústria, que sofre as transformações mundiais como nenhum outro setor da economia. Na fase atual do desenvolvimento capitalista, tal processo de reestruturação generalizada pode ser considerado como original, à medida que ocorre mundialmente uma modificação na natureza da acumulação do capital, da expansão material para a expansão financeira, o que, de acordo com ARRIGUI (1997), não caracteriza uma aberração, mas um desenvolvimento normal da acumulação de capital.

---

<sup>28</sup> FIORI (1997) possui interessante argumentação a este respeito, afirmando que no caso da globalização, o que em geral se vê ocultado pela sua ideologia econômica são as relações assimétricas de poder. IANNI (1998) é outro autor de destaque nesse assunto, ao definir o neoliberalismo como a liberação crescente e generalizada das atividades econômicas, englobando produção, distribuição, troca e consumo. Tal visão funda-se no reconhecimento da primazia das liberdades individuais relativas às atividades econômicas como pré-requisito e fundamento das mais diversas formas de sociabilidade, compreendendo não só as empresas, corporações e os conglomerados, mas também as mais diferentes instituições sociais.

<sup>29</sup> Esse termo foi muito oportunamente utilizado por HOBBSAWN (1994), no qual descreve o processo de “embrutecimento” da sociedade atual.

A reestruturação produtiva é basicamente resultado da combinação de dois fatores: em primeiro lugar, as *inovações de base microeletrônica*, que revolucionaram a maneira pela qual o trabalho é organizado, alterando profundamente os princípios tayloristas de configuração das tarefas. Tais inovações são consideradas as principais razões das mudanças na organização da produção que, por sua vez, possibilitaram uma revolução tanto na gestão organizacional quanto no aparelho do Estado, garantida pela desregulamentação e eliminação das barreiras e restrições às ações do capital, no nível micro e macroeconômico. A esse aspecto, soma-se o segundo fator, a questão da *flexibilidade*<sup>30</sup>, manifesta em termos de organização produtiva, de composição da mão-de-obra e de nível de produção. Associadas, essas dimensões implicaram modificações expressivas no mundo do trabalho, uma vez que aprofundam as já não pequenas assimetrias das relações capital-trabalho, enfraquecendo os sistemas anteriores de representação e negociação de interesses.

Sob outro prisma de análise, a reestruturação produtiva pode ser compreendida como a busca pela eficácia econômica<sup>31</sup>, sendo processada pelo efeito conjugado de uma transformação organizacional face às novas demandas do mercado e de uma revolução tecnológica, “na qual o paradigma eletromecânico cede lugar progressivamente à automação eletrônica e à informática” (PIMENTA, 1998:103).

Os novos parâmetros produtivos não mais se apresentam de maneira estática, mas dinâmica, pois, se a preocupação do fordismo/taylorismo era postular uma maneira mais adequada a seguir e cada perturbação era considerada uma imperfeição, o JIT<sup>32</sup>/TQM<sup>33</sup> transforma o *one the best way*<sup>34</sup> em um procedimento duradouro de aperfeiçoamento sem fim, rumo a uma produção sempre mais enxuta, subordinando sempre “ao referencial de incremento da qualidade e de uma produtividade mais elevada” (DEDECCA, 1996; PIMENTA, 1998:102).

---

<sup>30</sup> SENNETT (1999:54) afirma que “o sistema de poder que se esconde nas modernas formas de flexibilidade consiste em três elementos: reinvenção descontínua de instituições, especialização flexível de produção e concentração de poder sem centralização”.

<sup>31</sup> Nesse sentido, é falso afirmar que a tecnologia microeletrônica simplesmente “aconteceu” às organizações. Na verdade, o que se passou foi um processo de determinação tecnológica regido por um imperativo econômico. Dessa forma, é preciso ficar claro que ao adotar a tecnologia microeletrônica, foi adotado um padrão coerente com o estágio atual de desenvolvimento capitalista, ao mesmo tempo em que foram descartadas outras possibilidades tecnológicas.

<sup>32</sup> *Just in time*, que, de acordo com SANDRONI (1994:181), é um “método administrativo da produção destinado basicamente à redução de estoques (dos recursos financeiros e do espaço físico para mantê-los), redução do tempo de fabricação e de troca de ferramentas e eliminação de perdas, visando a uma aumento da produtividade”.

<sup>33</sup> *Total Quality Management* (Gestão pela Qualidade Total).

A palavra de ordem, então, passa a ser flexibilidade – seja apoiada em processos produtivos mais facilmente cambiáveis, seja mediante um modelo de gestão que enfatiza alternativas produtivas às perspectivas mecanicistas de organização do trabalho – que representa para as empresas o meio privilegiado de reduzir a irreversibilidade em um ambiente estável (DEDECCA, 1996). Há uma constante preocupação das empresas em se flexibilizar, aprimorando sua capacitação tecnológica, mantendo o acesso ao mercado e estando em sintonia com as mudanças internacionais (LEITE & POSTHUMA, 1996). A internacionalização da produção provoca o surgimento de duas vantagens estratégicas inter relacionadas para as empresas:

- a) produz-se uma concorrência global entre a mão-de-obra cara e a mão-de-obra barata, uma vez que empregos são “exportados” de países ricos (nos quais os custos são mais elevados) aos países pobres (que têm como diferencial a baixa remuneração) – embora tal concorrência não seja consenso entre os autores;
- b) as condições tributárias e as repartições de fiscalização tributária de um Estado podem ser jogadas como trunfos<sup>35</sup> contra as condições e repartições de outros Estados, acabando por serem solapadas<sup>36</sup> (BECK, 1997).

Com relação a esse segundo aspecto, RODRIGUEZ-POSE & ARBIX (1999:58) são categóricos ao afirmar que “a prosperidade futura de cada região depende de sua capacidade em formular e implementar estratégias de competição territorial bem sucedidas”.

A flexibilidade, por sua vez, englobando a especialização flexível<sup>37</sup> designa a multiquificação demandada dos trabalhadores, que passam a ter de se apoiar em múltiplas habilidades a fim de ser alocados nas áreas em que a empresa necessitar por motivo de

---

<sup>34</sup> Em uma tradução livre, significa a única melhor maneira pela qual um processo pode ser executado, uma concepção central no paradigma taylorista-fordista.

<sup>35</sup> A esse respeito, RODRIGUEZ-POSE & ARBIX (1999:68) postulam que atualmente “nenhum estado brasileiro pode se dar o direito de evitar esse tipo de competição, já que isso poderia implicar a perda da batalha pelo desenvolvimento e o encolhimento irremediável de todo o potencial de progresso”. Entretanto, reconhecem que “as generosas condições oferecidas pressionam ainda mais os já comprometidos orçamentos estaduais e municipais”, deixando claro que por mais que as condições finais variem, dependendo do poder de barganha de cada empresa, os termos dos protocolos sempre as favorecem.

<sup>36</sup> A guerra fiscal declarada entre os estados brasileiros é um outro exemplo de como pode ocorrer a mobilização de esforços públicos para a atração de capital produtivo, que, face a sua mobilidade, pode ir de um lugar a outro de acordo com as condições oferecidas. Tal exemplo serve ainda para mostrar como os acontecimentos externos são reproduzidos, em menor magnitude, no interior de um país sujeito a essas mesmas condições no cenário internacional.

variação na demanda. CASTEL (1998) alerta para o fato de que a busca da flexibilidade interna – na qual a empresa procura adaptar as qualificações dos trabalhadores às transformações tecnológicas – pode servir à empresa como um critério de seleção permanente, ou seja, os qualificados possuem condições de permanecerem empregados, enquanto que os semi ou não qualificados podem estar com seus dias de emprego formal contados.

Quando transposta para a realidade, a teoria existente sobre o assunto parece esbarrar em fatos que a modificam, tornando ainda mais complexas suas manifestações. No caso específico da organização estudada, a qualificação dos trabalhadores parece obedecer a um propósito bem definido. Há cerca de quatro anos, nas palavras de um dos gestores entrevistados,

“a gente sentiu que precisava melhorar o nível do trabalhador (...) Então nós tomamos duas medidas: proibimos a contratação de pessoas sem o primeiro grau completo e demos condições às pessoas que já trabalhavam de adquiri-lo. Então, hoje na EMT, podemos afirmar que praticamente cem por cento dos funcionários têm o primeiro grau completo e vinte por cento tem segundo grau, isso de trabalhadores braçais” (Gestor B).

Desde então, a EMT passou a adotar uma postura agressiva no tocante ao processo de qualificação de pessoal, iniciado a partir da elevação do nível médio de escolaridade dos trabalhadores, conforme pode se verificar pelo depoimento a seguir:

“Nós fizemos convênios com entidades, com prefeituras, tipo telecurso, cada fábrica usou de um jeito, mas basicamente foi um convênio com prefeitura local, outras empresas, com Senai e com telecursos da Fundação Roberto Marinho, este tipo de coisa e aí nós conseguimos dar o diploma a praticamente todos os trabalhadores” (Gestor B).

A qualificação assumiu características de “seleção natural” da mão-de-obra, na qual apenas os “mais aptos” (ou mais qualificados) devem sobreviver. Deve se atentar para o fato de que não se trata de um processo aleatório ou mesmo desprezioso de qualificar a mão-de-obra. Há objetivos implícitos e explícitos envolvidos no processo, que vão desde a maior preparação para lidar com máquinas e equipamentos mais avançados à sutil sujeição às estratégias de qualificação que a empresa julgue mais adequadas para cada tipo de função. De acordo com um gestor entrevistado, a qualificação da mão-de-obra foi um passo fundamental na estratégia da empresa

---

<sup>37</sup> “Em termos, simples, a especialização flexível tenta pôr, cada vez mais rápido, produtos mais variados no mercado” (SENNETT, 1999:59).

“porque a gente pretendia implementar uma série de técnicas de qualidade, de melhoria, de autogestão e [para isso] precisava melhorar o nível desse pessoal. Precisava mudar também a maneira de remuneração, que não podia ser mais fixa, tinha que levar em conta uma série de fatores para que nos desse condição de cobrar, mas de dar o benefício da pessoa. Então nós ligamos hoje a remuneração à qualidade, ao desperdício, e a uma série de outros fatores” (Gestor B).

A educação profissional, sob esse ângulo de análise, permanece envolta em questões de cunho estratégico, uma vez que a própria noção de qualificação atende em primeiro lugar aos interesses organizacionais e só posteriormente aos interesses dos trabalhadores. Tal aspecto só vem a se agregar à noção de flexibilidade, uma vez que este fator pode se ampliar mediante o achatamento da pirâmide hierárquica – redistribuindo-se atribuições entre os “sobreviventes” da reestruturação, especialmente com atribuições de caráter gerencial para os operadores diretos, sendo a eles passadas responsabilidades, mas sem o correspondente nível de autoridade. O mesmo pode ocorrer a partir de redefinições oriundas de programas de qualidade total ou reengenharia, sendo que os programas de educação básica e formação/reciclagem profissional têm espaço mais relevante, seja promovendo a flexibilidade em termos ideológicos – buscando uma nova postura profissional, mais “colaborativa” – ou em termos de formação técnica, possibilitando a construção de *mapas de versatilidade* a partir de cursos freqüentados pelos trabalhadores (BRESCIANI, 1997).

Quando acoplada à adoção de inovações microeletrônicas, a flexibilidade possui implicações principalmente sociais, entre as quais se destaca o desemprego, causado pela introdução de tecnologias no nível produtivo (DEDECCA, 1996). Na verdade, o que se presencia atualmente – um maciço processo de destruição de postos de trabalho – resulta da mobilidade de ação que o capital industrial recuperou, para investir e desinvestir, em nível local ou internacional, bem como da liberalização do comércio internacional. A mudança de propriedade do capital industrial só potencializa as conseqüências, pois,

“mesmo em grupos onde foi restabelecida a rentabilidade do capital, constata-se, por parte dos novos proprietários do capital (...) uma fortíssima pressão para reduzir ainda mais os custos, ‘eliminando gorduras de pessoal’ e automatizando em velocidade máxima. É aí que se situa o ponto de partida de um encadeamento cumulativo e realimentador, cujos efeitos são depois agravados ainda mais pelas operações de capital monetário” (CHESNAIS, 1996:306).

A flexibilidade, entretanto, não é um tema de posturas homogêneas por parte dos seus diversos estudiosos. KUMAR (1997), por exemplo, critica-a duramente, defendendo que sua evolução, quando realmente ocorre, não é sinal de algum novo princípio de trabalho e organização, mas a continuação de padrões tradicionais de segmentação do mercado de trabalho por sexo, raça e idade<sup>38</sup>, caracterizando-se, na verdade, como adaptações a mudanças setoriais na economia.

O mercado de trabalho teve suas feições profundamente alteradas com a reestruturação produtiva. Seus diversos elementos mostram um comportamento determinado pelas formas pelas quais o trabalho passou a ser organizado. Em particular a introdução das tecnologias microeletrônicas e a disseminação da idéia de flexibilidade enquanto uma espécie de “dogma” – uma vez que tudo precisa ser flexível, com exceção dos elevados padrões de desempenho das organizações – intrinsecamente relacionados à idéia de enxugamento de pessoal, reformularam as características e atitudes da força de trabalho em seus diversos níveis. Para NEVES (1998), a reestruturação produtiva associada à globalização, trouxe como consequência a heterogeneidade e a fragmentação da classe trabalhadora, a diminuição de postos de trabalho e empregos no setor industrial e a diversificação crescente do setor de serviços, aumentando a demanda em algumas áreas, mas desempregando grande contingente de mão-de-obra.

A heterogeneidade do mercado de trabalho se dá mediante a formação de duas realidades distintas, denominada de bipolarização do mercado de trabalho<sup>39</sup>: de um lado, gozando de todas as prerrogativas, encontra-se o trabalhador formal das empresas, legalmente a elas ligado e normalmente possuindo um nível de qualificação elevado; na outra ponta, encontram-se os trabalhadores subcontratados, contratados em tempo parcial, ou ainda estagiários, que, gozando de quase nenhum benefício, normalmente têm suas atribuições definidas por contratos temporários<sup>40</sup> de trabalho, no chamado trabalho precarizado.

---

<sup>38</sup> Para maiores detalhes a respeito da divisão “tradicional” do trabalho, vide HIRATA (1998a) a respeito da divisão internacional do trabalho – na qual cabe aos países desenvolvidos produzir tecnologia e conhecimento, e aos países em desenvolvimento, consumi-los –, e HIRATA (1998b) que trata da divisão do trabalho por gênero.

<sup>39</sup> A bipolarização do mercado de trabalho, à qual se referem vários autores, consiste, de acordo com CASTEL (1998:523-524), “em dois segmentos, um mercado primário – formado por elementos qualificados, melhor pagos, melhor protegidos e mais estáveis –, e um mercado secundário – constituído por pessoal precário, menos qualificado, diretamente submetido às flutuações da demanda”.

<sup>40</sup> CASTEL (1998:503) define contrato por tempo indeterminado como “um contrato que dura ... enquanto não for interrompido”.

Com relação ao mercado de trabalho atual, CASTEL (1998) postula que a precarização do trabalho constitui uma outra característica, menos espetacular do que a flexibilidade, porém ainda mais importante, sem dúvida. De acordo com sua visão, o contrato de trabalho por tempo indeterminado está em vias de perder sua hegemonia, e, de agora em diante, é um equívoco caracterizar essas novas formas precárias de emprego como “particulares” ou como “atípicas”, pois é cada vez mais claro que a precarização do emprego e o desemprego se inseriram na dinâmica atual de modernização<sup>41</sup>. SINGER (1999) complementa tal argumentação ao se mostrar cético a respeito de um retorno à estabilidade do período pré-globalização, uma vez que na sua opinião a globalização incorporou, de uma forma ou de outra, um expressivo contingente antes inteiramente marginalizado, e que não faz questão de garantias legais. SINGER (1999:37) acrescenta que “enquanto a incorporação dessas massas não estiver esgotada, é uma luta quase sem perspectivas tentar reter os empregos de alto custo em mercados cujas barreiras foram derrubadas”.

### **3.2. A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NO BRASIL: INTRODUÇÃO, CONSOLIDAÇÃO E METAMORFOSES NA INDÚSTRIA NACIONAL**

Embora desde o final dos anos setenta tenha se assistido no Brasil a tímidas incursões no que se refere a modernização produtiva, especificamente relacionadas à introdução dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQ's), tal processo não significou uma redefinição das formas de organização do trabalho ou aquisição de equipamentos microeletrônicos nesse primeiro momento. A perspectiva dominante à época tinha como principal intuito a redução de custos, e trazia, sob o lema da modernidade, um objetivo de disciplinar a iniciativa operária, em uma tentativa de “integrá-la” à empresa – mas sem uma efetiva modificação das relações de poder no seu interior (LEITE, 1994b).

---

<sup>41</sup> De acordo com MARQUES-PEREIRA (1995:20), nesta dinâmica atual “o que está em jogo (...) não é apenas uma reorganização da produção que reduza os custos, as perdas e as falhas, ou que permita acompanhar de perto a variabilidade da demanda, mas também uma nova interação entre esses diversos mecanismos reguladores, da qual atesta a adesão sindical às novas formas de gestão do trabalho”. COUTROT (1997) acrescenta mais um elemento, ao destacar que se observa um aumento da prescrição do trabalho, da formalização das tarefas, do aumento dos controles que as empresas exercem sobre o trabalho e sobre os trabalhadores em particular com os processos da qualidade total, ao mesmo tempo em que a iniciativa e a autonomia dos empregados no nível produtivo é ampliada.



Sob um prisma, tal fracasso, no que se refere à consolidação dos CCQ's no Brasil, pode ser analisado sob a ótica do movimento sindical, que a partir da década de 30 foi marcado pelo corporativismo (DUARTE, 2000) e na época da ditadura militar foi desmobilizado, tendo sofrido forte repressão e tendo sido praticamente excluído da vida política nacional (KECK, 1988). Quando em maio de 1978 no ABC paulista ocorreu a primeira grande greve brasileira pós-68, os trabalhadores passaram a expressar seu posicionamento em relação ao empresariado<sup>42</sup>, que gozava de proteção em um contexto econômico baseado em uma política de substituição de importações. Sob outro ângulo, pode-se argumentar que a cultura brasileira, essencialmente baseada em características autoritárias, atuou como fator dificultador da difusão de conceitos fundamentalmente calcados em participação efetiva e em democratização das relações de trabalho, o que ainda hoje, quase vinte anos depois, é um item menor na pauta de negociações<sup>43</sup>. No caso específico da organização analisada, as razões do fracasso com tal experiência parecem também englobar aspectos relacionados aos trabalhadores locais, como a seguir relatado:

“No passado nós começamos com alguns CCQ's, aquelas técnicas que foram importadas sem muita preocupação de japoneses e foram disseminadas no Brasil sem levar em consideração nosso tipo de funcionário, o nosso nível cultural que é muito diferente do japonês. E quase todo mundo que implantou nessa época, no início da década de oitenta, [final da década de] setenta teve muito insucesso” (Gestor B).

---

<sup>42</sup> É importante salientar que no Brasil o movimento sindical ganha visibilidade somente a partir de 1979. Antes disso, em função da ditadura militar, práticas dessa natureza eram não apenas proibidas como consideradas “subversivas”. Em função das pressões pela democratização política do país no início dos anos oitenta, o movimento sindical ganha fôlego, o que não quer dizer que isso tenha ocorrido sem reação por parte dos empresários, que passaram a fazer frente aos movimentos dos trabalhadores, usando para isso diversas estratégias.

<sup>43</sup> É importante destacar que a flexibilidade decorrente das novas tecnologias e a competitividade em uma economia globalizada instauram uma corrida por um patamar de qualidade que não pode ser atingido pelo trabalho parcelado e separado em sua concepção/execução. Em outras palavras, condicionaria a necessidade de trabalho em equipe (com seus corolários de multifuncionalidade e autonomia). É isso que o empresariado temia (e pode-se dizer que ainda teme) sobre todas as coisas e “adiou” a modernização ao longo da década de oitenta até que a recessão e o ajuste da economia ao pagamento da dívida externa evidenciassem que era possível modernizar sem perder o controle da mão-de-obra (descenso do movimento sindical em decorrência do desemprego).

Na década de oitenta, com a crise que se instalou no país, a queda acentuada nos níveis de produção e emprego, em um cenário marcado por políticas econômicas conservadoras e gradativa abertura externa da economia, pressionou o processo de modernização das empresas e abriu espaço para as mudanças nas relações de trabalho, e é quando surge o chamado novo sindicalismo. Durante a recessão, as empresas adotaram posições agressivas nas negociações coletivas, no sentido de recompor sua autonomia para determinação das estruturas de classificação das ocupações e salários e no uso da força de trabalho. Essa pressão exercida pelas empresas se fez sentir também sobre o Estado, que, em face de sua delicada situação financeira e da política conservadora adotada, procedeu à desregulamentação do mercado de trabalho, fundamentalmente por meio da desindexação dos salários e da ampliação das possibilidades de contratação de mão-de-obra em tempo parcial ou determinado (DEDECCA, 1996).

Somente a partir do processo de abertura da economia intensificado na década de noventa é que se pode falar, de fato, em reestruturação produtiva e em movimento de globalização de mercados no que se refere ao Brasil. O isolamento comercial do país atrasou sua inserção na economia mundial e, não obstante ter provocado impactos negativos sobre os níveis de emprego em diversos setores, a abertura econômica trouxe benefícios para os consumidores pela maior disponibilidade de bens e serviços, melhores preços e tecnologia (LACERDA, 1998).

A julgar pelas opiniões colhidas nessa pesquisa, entre os gestores os pontos de vista corroboram a opinião de que o processo de adaptação da economia brasileira aos padrões internacionais de competição era necessário, mas tinha condições de ser conduzido de uma maneira menos brusca:

“[foi gerado] um desemprego no Brasil de tal ordem, por isso esse modelo que está hoje não pode ter seqüência, (...) nós estamos no limiar disso (...) o desgaste do trabalhador é grande demais, um desemprego crescente de um nível assustador, ele só não é maior porque realmente a atividade informal é maior do que a gente sabe. Sobre esse aspecto a globalização foi muito cruel com o Brasil, porque foi a globalização que obrigou que as empresas se modernizassem” (Gestor A).

É bastante revelador o fato de os gestores encararem as empresas como vítimas de um processo que elas mesmas *racionalmente* reproduzem. Em outras palavras, é incoerente o

discurso de que as empresas foram obrigadas a se modernizar e que *não possuem responsabilidade* pelas conseqüências sociais da gestão atual, especialmente para os trabalhadores no que se refere ao nível de empregos. O modelo adotado abertamente privilegia a substituição da mão-de-obra mediante o uso de tecnologia intensiva aplicada ao processo produtivo ou mediante a racionalização de processos produtivos internos. No trecho abaixo, o gestor reconhece o caráter racional da redução de empregos:

“Hoje qualquer equipamento que chega, o pessoal vê com certo receio, porque os funcionários *sabem que aquilo ali vai causar desemprego*. Então a gente *tenta não esconder essa verdade*, o equipamento vai causar algum desemprego. *Tem que ser competitivo no mercado*. A EMT não vai gastar 5 milhões de dólares num equipamento para ter menor produtividade. E o que a gente tenta mostrar é o outro lado, ela não está causando o desemprego e sim garantindo o emprego dele com esta modernização (...). É lógico que pode acontecer de ter demissão assim com o aumento de produção, (...) mas os bons vão ter sempre um lugar na empresa”<sup>44</sup> (Gestor L).

Entretanto, não é isso o que é passado aos trabalhadores. De acordo com o depoimento a seguir, no qual um trabalhador reproduz as palavras utilizadas por um gestor, as decisões a respeito de redução de mão-de-obra não contém apenas elementos racionais, mas também subjetivos, uma vez que os gestores sofreriam com o processo de redução de pessoal:

“ ‘Quem dera poder vir mais máquinas, para ter mais condições de manter as pessoas, a gente queria que fosse isso’ ” (Trabalhador 3).

Aparentemente o intuito de tal retórica é gerar um processo de empatia, de identificação das figuras do gestor e do trabalhador. Os trabalhadores da empresa, contudo, encontram-se atentos a tais questões, deixando clara a visão que possuem a respeito do papel das novas máquinas e equipamentos e das tecnologias de gestão adotadas pela EMT, como é o caso do *kaizen*, que não é bem visto entre os operários, porque eles a encaram como ameaça e punição:

“O que está dentro da empresa não é bom. A gente se sente ameaçado” (Trabalhador 3).

“[O trabalhador] aceita sim, né? Apesar que muitas tecnologias por exemplo que chega na empresa por exemplo, muitas vezes é punição para o trabalhador” (Trabalhador 15).

“Foi igual a um trator este *kaizen* (...) reduziu muitos funcionários (...) O que o pessoal está indignado é que o serviço dobrou, a responsabilidade também dobra, você claro tem que dar produção, você tem que soltar o tecido bom, e o que o pessoal fica indignado é que o salário é o mesmo. Você não teve nem uma gratificação, nem nada. Vieram, fizeram o *kaizen*, foram embora, o serviço dobrou, porque hoje você sua a camisa aqui dentro” (Trabalhador 2).

As organizações industriais brasileiras sentiram com maior intensidade os impactos da globalização em parte devido à estratégia de *isolamento comercial* do país adotada no período compreendido entre 1950 e 1980 – época de ouro para as empresas locais – como mecanismo de desenvolvimento local autóctone e consistia em trazer para o Brasil indústrias que fabricassem produtos até então importados. “O mercado para aqueles produtos já existia e assim, através de uma série de incentivos e subsídios, encorajava-se tanto o capital nacional como o estrangeiro a construir indústrias para substituir importações”. É proveniente de orientações oriundas da CEPAL<sup>45</sup>, que recomendava que o desenvolvimento local só poderia ocorrer mediante o incentivo à indústria nacional, o que deveria ser buscado com a restrição à entrada de produtos estrangeiros<sup>46</sup>.

Além disso, é importante salientar que os benefícios da abertura econômica estão restritos a cerca de quarenta milhões de brasileiros, que consomem produtos industrializados, o que limita a expansão industrial no país às possibilidades de exportação, num mercado externo extremamente competitivo. Essas condições sócio-políticas constituem uma dimensão que se entrelaça com a crise econômica brasileira e condiciona as suas possibilidades de escolha no campo econômico. Para se ter idéia do nível de desigualdade do mercado interno brasileiro, “quem tem renda familiar mensal de 643 reais por cabeça está entre os 10% mais ricos da população” (NOGUEIRA, 2000:104). MATTAR (1995) alerta para o fato de a renda familiar é apenas um entre os vários critérios possíveis para a definição de riqueza. Quando famílias e indivíduos são elencados no Brasil de acordo com seus níveis de renda, são encontradas enormes disparidades, conforme pode ser verificado na tabela 1.

---

<sup>44</sup> Grifos nossos.

<sup>45</sup> Comissão Econômica para a América Latina.

<sup>46</sup> Para maiores detalhes, consultar MELLO (1998).

**TABELA 1**  
**Distribuição de Renda no Brasil – 1981 a 1989**

Porcentagem da população	Porcentagem de renda	
	1981	1989
10 mais ricos	45,0	51,5
30 nem ricos nem pobres	34,7	32,3
60 mais pobres	20,3	16,2
TOTAL	100,0	100,0

FONTE: MATTAR (1995)

Notas: (a) Distribuição do rendimento mensal do trabalho de todas as pessoas ocupadas com rendimento de trabalho.

(b) Exclui o rendimento da população da área rural da região norte.

No Brasil, a reestruturação produtiva possui algumas peculiaridades que precisam ser levadas em consideração para uma compreensão mais adequada do contexto local. Um primeiro aspecto que precisa ser considerado é a sua condição de país emergente: por manter-se na periferia da economia mundial, o Brasil, como outros países em desenvolvimento, enfrenta uma realidade em que se defronta com a necessidade de atualização tecnológica, em nível produtivo e de gestão, para manter-se em condições de competir com seus congêneres internacionais; ao mesmo tempo, enfrenta-se com um contexto de escassez de capitais para investir, sejam internos devido às limitações dos mercados locais, sejam externos, pela priorização de investimentos no mercado financeiro.

“É um fator de sobrevivência da empresa, não adianta a gente modernizar no ponto de vista tecnológico, a tecnologia de gestão tem que estar também moderna e atualizada. O padrão de competitividade que nós temos hoje a nível mundial exige muito mais do que só bom senso. Administração, exige técnicas, exige ferramentas, exige visão. No processo de renovação da empresa e de modernização também de gestão foi necessário se promover essa transição da gestão familiar pra gestão profissional” (Gestor H).

Embora a ideologia neoliberal utilize-se de expressões como “aldeia global” e “mundo sem fronteiras”, entre outras, essas devem ser consideradas apenas como indicativas das expectativas e ilusões apresentadas como ideais a serem realizados (IANNI, 1998), principalmente em países que não se encontram no núcleo econômico e geopolítico mundial, como é o caso do Brasil. Com a abertura da economia, houve a reestruturação de um número

minoritário de empresas e, com exceções importantes, ocorreu de forma não negociada com os sindicatos, uma vez que as ondas de racionalização produtiva são baseadas em decisões unilaterais por parte da empresa, que não considera, em vários momentos, as sugestões dadas pelos trabalhadores e sindicatos através dos restritos canais de comunicação existentes (DEDECCA, 1996). No caso da EMT, não houve discussão com os trabalhadores a respeito da introdução de muitas das inovações relacionadas à gestão:

“A decisão de mudar foi tomada em nível de diretoria. Numa empresa familiar eu te digo que foi algo mais radical, foi tomada em nível de dono. Como uma empresa familiar, a diretoria eram os donos. Então isso aí partiu de uma discussão entre a família que participava da direção e resolveu mudar” (Gestor B).

Além disso, um obstáculo importante na mudança das relações de trabalho tem sido o código de trabalho e as culturas gerenciais autoritárias (TOLEDO, 1997). Esse é um segundo ponto a ser observado na análise das feições que assumiu a reestruturação produtiva nacional.

“Não foi feita nenhuma votação se [os trabalhadores] queriam a questão do ISO 9000, 5S foi tudo decidido pela alta diretoria da empresa (...) A participação deles (...) foi desenvolver o projeto (...) Foi passado, explicado, as razões por que estava sendo implantado (...) E o nosso papel era ajudar a implantar” (Trabalhador19).

Um terceiro fator para um aprofundamento das peculiaridades da reestruturação produtiva do Brasil é o fato de que o sindicalismo local, não obstante a existência de núcleos muito combativos e estruturados (a exemplo do ABC<sup>47</sup>), pouco conseguiu desenvolver a prática de negociação coletiva enquanto direito legítimo dos trabalhadores<sup>48</sup>. A negociação, por sua vez, parece ser utilizada mais como eufemismo para a condução de acordos vantajosos para a organização do que como sinônimo de um acordo bilateral em que cada parte cede um pouco a fim de que seus objetivos sejam alcançados. O seguinte depoimento ilustra a caracterização de tal aspecto da EMT:

<sup>47</sup> Região que engloba as cidades paulistas de Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano.

<sup>48</sup> TOLEDO (1997:11) tratou desse assunto, afirmando que, “ao que parece, há obstáculos importantes por parte dos empresários brasileiros para reconhecer os sindicatos como interlocutores em problemas da produção; uma parte importante deles parecem entender por flexibilização desregulamentação e unilateralidade”. Além disso, BRESCIANI (1997:89) acrescenta que “o medo do desemprego, a atração pelo novo e a precária organização sindical em boa parte das fábricas facilitam os esquemas de ‘trabalho polivalente’ (qualificante ou não) e admitem mobilidade entre os postos de trabalho, com raras exceções”.

“Nós nunca tivemos sindicatos muito radicais aqui no interior: atitude de parceira mesmo, e comprometimento de sindicalismo de resultados para o empregado, e não para o próprio sindicato ou de interesses políticos. Então sempre foi fácil lidar com eles porque é um pessoal de sindicalismo muito voltado para o empregado e como é o interesse da empresa que os empregados cresçam e desenvolvam e tenham uma condição de cidadania e qualidade de vida melhor, os interesses sempre foram muito comuns. Evidentemente não estou dizendo que não houve atritos em algum momento de negociação, tivemos algumas greves aqui na empresa, mas no passado, não em tempos recentes. Soubemos administrar os nossos conflitos sempre através de negociação. Eu acredito que não haja problema sindical que não seja resolvido numa mesa de negociação” (Gestor H).

Não se pode perder de vista, como colocam LEITE & POSTHUMA (1996), que a capacidade dos sindicatos e dos trabalhadores de interferir em tal processo tem sido um elemento importante na definição de suas características. O trabalhador da EMT além de não reconhecer o sindicato como legítimo representante dos seus interesses, desconhece boa parte das suas finalidades e também teme que, sendo um reivindicador dos seus direitos, possa ser alvo de demissão.

“Nossos funcionários não procuram o sindicato (...) eu acho que nós fazemos muito mais por eles que o sindicato. O sindicato não faz nada por eles. O sindicato, na verdade ele é um pelego. Ele [o dirigente] não é politizado, o cara é muito despreparado. Eu considero isto ruim. Eu sou anti-sindicato, mas eu tenho uma convivência passiva” (Gestor M).

“Sou [sindicalizado], mas não dou importância, não procuro nada. Não me envolvo em nada, eu tenho medo de envolver e ser prejudicado (...) Só pago o sindicato, mas graças a Deus eu nunca precisei” (Trabalhador 1).

A flexibilidade demandada pela reestruturação produtiva encontra, em países como o Brasil, terreno fértil para a proliferação de práticas autoritárias, notadamente no que se refere à introdução de novas tecnologias<sup>49</sup> e, principalmente, com relação às políticas e critérios de demissão.

---

<sup>49</sup> “Aquilo que identificamos, de forma grosseira, como ‘novas tecnologias’ recobre na verdade a atividade multiforme de grupos humanos, um devir coletivo complexo que se cristaliza sobretudo em volta de objetos, materiais, de programas de computador e de dispositivos de comunicação. É o processo social em toda sua opacidade, é a *atividade dos outros*, que retorna para o indivíduo sob a máscara estrangeira, inumana, da técnica” (LÉVY, 1999:28).

“Houve redução [de pessoal], mas nós conduzimos homeopaticamente, assim que a pessoa não sentiu o impacto, não chegou e tirou cem pessoas de uma vez, não tirou vinte. Você foi melhorando a produtividade com uma, duas, três [pessoas a menos], durante quatro anos reduziu esta quantidade, então foi muito homeopático, não deu para sentir basicamente não. Quanto ao *kaizen*, tinha na época disponibilizado<sup>50</sup> quarenta pessoas. Começamos a praticar multifunção, a promover as pessoas, para a pessoa sentir que não era ruim para eles. Nós não mandamos embora, fomos começando a treinar em outras áreas, em outras funções, para quê? Se houvesse redução ela seria apta para assumir aquela função, então eu acho que não houve sentimento não, a pessoa não sentiu neste sentido essa redução [de pessoal]. Foi muito bem feita, muito bem conduzida” (Gestor N).

A flexibilidade, que conforme TOLEDO (1997:49) seria “a capacidade da gerência de ajustar o emprego, o uso da força de trabalho no processo produtivo e o salário às condições mutantes da produção”<sup>51</sup>, pode apresentar-se de diversas formas e conteúdos, que por sua vez dependem das concepções que estão por trás, sobretudo das interações entre os atores, instituições, normas e culturas dentro e fora do trabalho. Assim, pede cautela a visão pautada na inexorabilidade da globalização e da reestruturação produtiva, que seriam fatores arrebatadores e impossíveis de serem evitados (e negociados) sob nenhum prisma de análise<sup>52</sup>. Na verdade, a flexibilização do trabalho se concretiza em meio a concepções e práticas de organização e gestão da produção, bem como da legislação trabalhista, sindical e social, e condicionantes econômicas, tecnológicas, sócio-culturais e políticas, desde o plano do local da produção até os níveis setoriais e nacionais/regionais.

“O sindicato daqui é muito tranquilo, é muito da paz. O sindicato têxtil normalmente não é igual ao metalúrgico, que tinha uma atividade muito violenta” (Gestor N).

Dessa forma, a flexibilização não é meramente determinada pela reestruturação produtiva, ou imposta pela lógica competitiva, pois conforme coloca BRESCIANI (1997:95):

<sup>50</sup> O empregado disponibilizado é aquele pelo qual o setor passou por um processo de *kaizen* e sua função não mais foi considerada necessária. É curioso o uso desse termo na EMT, como sinônimo de alguém disponível – mas não potencialmente demitido – para trabalhar em outras áreas da empresa.

<sup>51</sup> Original em espanhol. Tradução nossa.

<sup>52</sup> Criticando tal visão, FREIRE (1996:21) postula que “a ideologia fatalista, imobilizante, que anima o discurso neoliberal anda solta pelo mundo. Com ares de pós-modernidade, insiste em convencer-nos de que nada podemos contra a realidade social que, de histórica e cultural, passa a ser ou virar ‘quase natural’. Frases como ‘a realidade é assim mesmo, que podemos fazer?’ ou ‘o desemprego no mundo é uma fatalidade do fim do século’ expressam bem o fatalismo dessa ideologia e sua indiscutível vontade imobilizadora”.



“A dinâmica das relações sociais em curso mostra, particularmente no que diz respeito aos ‘mundos do trabalho’, que a concretização da flexibilidade se dá em múltiplas dimensões e a partir das interações entre os atores sociais, desde o plano macroinstitucional até o chamado ‘chão-de-fábrica’. Ainda nesse sentido, cabe notar que as características e possibilidades que assume a flexibilidade na organização da produção e do trabalho se entrelaçam com a dimensão regulatória das relações trabalhistas e, portanto, com a ‘flexibilidade’ presente de um determinado sistema de relações de trabalho”.

O quarto fator a ser observado é a natureza da flexibilização brasileira. No Brasil, como em toda a América Latina<sup>53</sup>, as formas principais que têm adotado a flexibilidade tem sido a mudança da legislação trabalhista, a transformação na contratação coletiva e a ruptura ou enfraquecimentos dos pactos corporativos entre sindicatos, empresas e Estado. Nos países em que esta flexibilização tem avançado, todavia há uma preferência empresarial pela flexibilidade unilateral e sua tradução em desregulamentação com intensificação do trabalho<sup>54</sup> (TOLEDO, 1997). Especificamente no caso brasileiro, torna-se relevante chamar a atenção para tal flexibilidade, tendo em vista que o termo “flexibilização” tem sido usado predominantemente como sinônimo para a desregulamentação no plano macroinstitucional<sup>55</sup> (BRESCIANI, 1997). A ênfase do debate nas virtudes da flexibilidade do trabalho está bem mais relacionada ao desejo empresarial de mínima restrição ao uso dos recursos necessários para a realização do processo produtivo do que à idéia de tornar mais ágeis as organizações locais. Desta forma,

“além da polêmica sobre a geração de empregos, a flexibilização da regra vigente traz como evidente armadilha a possibilidade de um novo tipo de abuso empresarial, excedendo o limite para os contratos do novo tipo e ampliando a rotatividade. Tal perspectiva se mostra plausível tendo em vista a precariedade da fiscalização. Em princípio, porém, seu principal efeito seria o de eventualmente transformar vínculos classificados como informais em formais” (BRESCIANI, 1997: 91).

<sup>53</sup> MARQUES-PEREIRA (1995:32-33) discute que “o acesso às novas tecnologias e a reorganização produtiva são, sem dúvida, possíveis, e essa modernização parece até mais fácil [nos países subdesenvolvidos] que nos países desenvolvidos. Mas, a inovação pode muito bem revelar-se, ao final das contas, como apenas uma nova versão de uma modernização que, uma vez mais, não conseguirá romper o círculo vicioso do subdesenvolvimento”.

<sup>54</sup> A Espanha, por exemplo, que flexibilizou os contratos de trabalho, criando vários tipos deles, nem por isso modificou a situação em que se encontra, na qual de cada dez trabalhadores, dois estão desempregados (POCHMANN, 1999).

<sup>55</sup> Um exemplo de como até mesmo a esfera pública colabora com essa visão é o projeto de lei aprovado no final de 1996, que concede às empresas a possibilidade de contratação de um certo percentual de trabalhadores (de 20% a 50%) por prazo de até dois anos (maior que o prazo atual), aliviando certos itens dos polêmicos encargos sociais. Com isso, segundo os defensores da idéia, a geração de empregos seria facilitada e impulsionada (BRESCIANI, 1997). Entretanto, em outros países no qual já foi implantada há mais tempo, como a França (COUTROT, 1997) ou a Espanha (POCHMANN, 1999), foi comprovada a sua ineficácia na geração de empregos.

Um quinto aspecto que pode caracterizar a reestruturação produtiva “à brasileira” é a produção e reprodução de práticas sociais dos dominantes em relação aos dominados – seja no nível social, econômico ou político. Em uma pesquisa realizada com empresários paulistas, DINIZ & BOSCHI (1993), descobriram que grande parte dos entrevistados queixa-se da forma de execução das políticas governamentais, salientando o estilo autoritário do governo, caracterizado pelo uso indiscriminado de medidas provisórias, pela tomada de decisões sem diálogo com setores da sociedade e, particularmente, com o próprio empresariado. O ponto central das críticas diz respeito à falta de flexibilidade e de disposição para negociar, “freqüentemente trazendo soluções prontas e acabadas frente às quais não restaria aos outros atores senão a alternativa de submissão” (DINIZ & BOSCHI, 1993: 113). Não é acaso o fato de o governo agir com os empresários da mesma forma pela qual suas atitudes se configuram para com os trabalhadores. Há uma (re)produção de práticas autoritárias e unilaterais de parte a parte, o que demonstra “um certo anacronismo em um quadro de institucionalidade democrática, o que reforça a progressiva inadequação dos recortes Estado/sociedade às exigências de um novo ciclo de desenvolvimento” (DINIZ & BOSCHI, 1993: 108).

O último fator a ser considerado na reestruturação produtiva brasileira é a questão da histórica desigualdade social, que de acordo com SALES (1994:26) “tem sido o cartão de apresentação do Brasil ao mundo”. Na realidade brasileira convivem, lado a lado, grotões *subdesenvolvidos*, como é o caso de certas regiões do nordeste e a periferia dos grandes centros urbanos do país, e a Avenida Paulista, palco atuante, embora periférico, da chamada mundialização do capital<sup>56</sup>, que rejeita a sua quota de participação na promoção da desigualdade. Tal desigualdade – principalmente econômica –, ancorada num histórico processo de concentração de renda, condiciona a existência de um mercado interno muito restrito.

Com a abertura da economia, os empresários se defrontam cotidianamente com formas concretas de ação e compreensão do mundo de natureza complexa. A suposta incomensurabilidade dessas práticas e visões do mundo em confronto produz (ou pode produzir) “relações de sociabilidade nas quais conflitos de interesses e tentativas de imposição de uma prática sobre outra fazem parte do cotidiano” (RUBEN, 1995:81).

---

<sup>56</sup> Termo utilizado originalmente por François Chesnais para intitular sua obra. Vide CHESNAIS (1996).

As características culturais brasileiras, portanto, nas quais as práticas governamentais e empresariais estão embebidas, são manifestas em um contexto que valoriza cada vez mais a unidade, a identidade, a interdependência e a tolerância entre atores distintos (CHAUI, 2000). Tais descompassos se manifestam especialmente no contraponto com as inovações, já que estas

“resultam e simultaneamente representam uma ruptura com a tradição, com o coletivo – e hipotético – ponto central (recursos materiais, técnicas, formas, estilos). As combinações novas têm uma dívida e um compromisso com a tradição. Constituem um espaço que exprime com particular clareza de que modo a série cultural e a série do valor – dimensões inseparáveis de e em todo processo social – se manifestam historicamente em cada sociedade” (RUBEN, 1995:77).

Talvez por isso, a versão local da reestruturação produtiva parece tão mais avassaladora. De acordo com LEIS (1995:61) a dificuldade para pensar um mundo onde a diversidade cultural possa dialogar surge do suposto de que “o processo de secularização e modernização, imposto pela etnocêntrica razão ocidental, continua sendo a melhor receita disponível para tratar os problemas da globalização”.

### **3.3. O SETOR TÊXTIL BRASILEIRO: ABERTURA ECONÔMICA, ADAPTAÇÃO E CONCORRÊNCIA NA NOVA ORDEM MUNDIAL**

O setor têxtil brasileiro encaixa-se adequadamente como objeto de estudo para a observação do embate entre as novas características e demandas ambientais e as tradições culturais locais. Por ser um setor industrial bastante antigo, um dos responsáveis pelos primórdios da industrialização nacional, essa indústria deparou-se, depois de anos de proteção governamental – mediante a política de substituição de importações – com um processo radical de abertura da economia ao comércio internacional.

Essa abertura se deu em duas frentes. Por um lado, assistiu-se a um processo de concentração industrial nunca antes presenciado. Houve uma significativa elevação na quantidade de empresas falimentares e pré-falimentares do setor, que, para não desaparecer frente à maciça concorrência de produtos importados, notadamente provenientes do sudeste asiático, tiveram de rever suas estratégias organizacionais, conforme demonstra a tabela 2. Para se ter uma idéia das dimensões do que está sendo discutido, 26% das empresas do setor encerraram suas

atividades entre 1990 e 1997, o que foi sentido de forma mais significativa nos ramos de fiação (redução de 53%), tecelagem (queda de 52%) e beneficiamento, que teve uma redução de 53% (BRITTO, 1999).

**TABELA 2**

**Indicadores do Setor Têxtil (Fiação, Tecelagem, Malharia e Beneficiamento)**

<b>Indicador</b>	<b>1990</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>
Número de empresas	4.938	4.853	4.584	4.436	4.470	4.103	3.817
Número de empregos (1.000)	809	703	521	483	501	436	356
Produção de fios (1.000 t)	1.224	1.233	1.354	1.394	1.377	1.155	1.021
Produção de tecidos (t)	814	842	949	1.003	1.042	839	850
Produção de malhas (t)	371	358	405	453	457	414	407
Varição anual da produtividade	-	1,4	1,0	4,7	5,2	5,4	17,7

FONTE: Adaptado de BRITTO (1999).

As organizações industriais que conseguiram reagir à abertura da economia brasileira ao mercado internacional, as chamadas “sobreviventes”, fizeram uso de dois recursos principais: 1. investimento maciço em tecnologia aplicada ao processo produtivo, pois a intensidade do uso de equipamentos de base microeletrônica “constitui uma importante evidência do processo de modernização empresarial, devido à importância estratégica destes equipamentos no interior do sistema produtivo” (BRITTO, 1999:1176); e 2. investimento em tecnologias de gestão, formas mais efetivas de administrar a estrutura, a tecnologia, os processos e a mão-de-obra. De acordo com BRITTO (1999:1177), em função da sua variedade, tais mecanismos “podem se adaptar às especificidades do contexto industrial no qual são introduzidas, convertendo-se em importante fator de incremento de competitividade”.

As empresas optantes pelo investimento em tecnologia produtiva, na sua maior parte grandes empresas, de acordo com COSTA (2000), preocuparam-se com a redução da defasagem tecnológica proveniente do período de proteção comercial, o que não significa que isso ocorra de forma homogênea, pois a difusão de inovações tecnológicas se dá tanto mediante a coexistência de empresas operando em diferentes estágios tecnológicos, como pelo fato de em uma única planta existirem equipamentos pertencentes a gerações distintas.

Os investimentos em tecnologia, dessa maneira, não foram homogêneos, e nem mesmo o poderiam ser, haja vista a diversidade do parque industrial têxtil nacional. Como salienta VASCONCELLOS (1995a), em seu conjunto, a realidade organizacional brasileira resultou numa convivência entre o moderno e o arcaico, que faz parte de nossas características empresariais. Todavia, o quadro atual, extremamente competitivo na economia internacional, não permite mais a convivência com modelos gerenciais herdados do passado ou simplesmente importados, sendo necessária a articulação – desde que não haja reprodução do arcaico – entre as condições concretas sobre as quais se assentam nossos modelos de gestão e as características gerais da sociedade brasileira, para a produção de um modelo mais pertinente com os desafios que estão hoje colocados.

No que se refere à gestão, a introdução de novas tecnologias parece não ter acompanhado as práticas produtivas, pois, de acordo com CARVALHO & BERNARDES (1996), a ênfase das empresas brasileiras é colocada antes na adoção de técnicas do que em mudanças de organização e gestão de maior envergadura, sendo poucas as que têm avançado no sentido de adoção de mudanças nas políticas de Recursos Humanos e de Relações Industriais que acompanhem as técnicas oriundas de outros contextos. Contudo, conforme salienta CHAGAS (1997), a implantação de novas tecnologias de base microeletrônica tem provocado um significativo impacto na força de trabalho do parque industrial brasileiro e nos modelos de gestão empresarial adotados<sup>57</sup>.

Os elementos componentes da gestão mais valorizados são, condizentes com a ideologia neoliberal e o quadro de reestruturação produtiva, a cooperação<sup>58</sup> e a flexibilidade.

---

<sup>57</sup> Conforme argumenta MARQUES-PEREIRA (1995:23), “a implementação das novas formas organizacionais parece condizente com uma cidadania restrita que se institucionaliza nas reformas do sistema político e da política social; isso, para não dizer que ambas se reforçam mutuamente”. Adiciona ao comentário anterior que “as novas formas de organização da empresa, que a economia industrial erige como forma de eficiência produtiva, são, sem dúvida, condição necessária para uma inserção internacional menos pauperizante do que no passado, mas nem por isso são condição suficiente” (MARQUES-PEREIRA, 1995:9).

<sup>58</sup> Na visão do empresariado, a cooperação não é uma contradição lógica porque “a necessidade de organizar um sistema de relações de trabalho, agora considerado participativo, não representa o restabelecimento do sistema anterior. Ao contrário, as empresas aproveitaram a debilidade dos sindicatos e a fragilidade das condições de funcionamento dos mercados de trabalho para organizar um sistema de relações de trabalho com predominância de processos de negociação coletiva no âmbito da empresa” (DEDECCA, 1996:110).

Tais variáveis combinam-se com sincronia, com o intuito de fazer a fábrica<sup>59</sup> alinhar-se mais estreitamente aos desígnios do capital, pois sob um ângulo, há uma crescente demanda por trabalhadores mais cooperativos – normalmente para isso minando as reivindicações dos trabalhadores nas suas bases. BORDIEU (1998) sustenta que isso se dá por meio da

“instituição prática de um mundo darwiniano de luta de todos contra todos, em todos os níveis da hierarquia, com seus adeptos do estresse e do sofrimento, sem dúvida não poderia obter um sucesso tão completo se não contasse com a cumplicidade dos dispositivos da flexibilização, que produzem a insegurança e a existência, em todos os níveis hierárquicos – até mesmo nos mais elevados -, de um exército de reserva de mão-de-obra docilizada pela precarização, pela ameaça permanente de desemprego”.

Acrescenta ainda que tal repressão recai também sobre o contrato de trabalho, uma vez que nunca se viu o discurso empresarial ressaltar tanto a confiança, a cooperação, a lealdade de cultura interna à empresa do que numa época na qual se obtém a adesão de cada instante, fazendo desaparecer toda e qualquer garantia temporal (BOURDIEU, 1998).

Sob outro ponto de vista, essa cooperação é essencialmente sustentada pela ameaça de precarização, e pela tomada de decisões unilaterais de investimentos<sup>60</sup>, normalmente associadas à redução do nível de empregos<sup>61</sup>.

“A nível de definição de tecnologia [os trabalhadores] não [participaram], é um projeto mais de engenharia. Agora eles participam bastante da vida da empresa nos grupos de melhoria contínua que nós temos na fábrica que vão analisar o problema, identificar possíveis causas, definir, ações corretivas e correr atrás dessas ações pra gente poder sanar os nossos problemas, assim, a nível do dia a dia, então, é uma oportunidade enorme que a gente tem de participação do empregado na vida da empresa e nas decisões da empresa” (Gestor H).

<sup>59</sup> O termo fábrica aqui é utilizado apenas enquanto recurso semântico. Na verdade, concorda-se com o argumento de ZARIFIAN (1995), de que “é preciso tomar a noção de ‘mudança organizacional’ num sentido amplo, é preciso ver que ela diz respeito freqüentemente à empresa industrial como um conjunto, na totalidade dos seus serviços, e não se limita às fábricas” (ZARIFIAN, 1995:2).

<sup>60</sup> De acordo com LEITE & POSTHUMA (1996:66), “nos países em desenvolvimento, o mais típico, na grande maioria dos casos, é um modelo produtivo que segue o caminho baixo, podendo ser entendido como resultado de fatores como baixos salários, preparo educacional mais precário, e um contexto de relações industriais em que os trabalhadores não têm espaço para conseguir melhores condições de trabalho”.

<sup>61</sup> MARQUES-PEREIRA (1995:23) especificamente contextualizando essa discussão no caso das “maquiladoras” localizadas no norte do México, próximo à fronteira com os Estados Unidos, sustenta que “nos casos em que os trabalhadores não aceitaram a flexibilidade – o que chegou a acontecer – a repressão foi muitas vezes brutal e resultou em demissões em massa e no fechamento ou mudança das fábricas para territórios mais cooperativos”. Uma das unidades da empresa analisada foi fechada em meados da década de noventa, entre outros aspectos, em função de resistência sindical.

O processo é conduzido, dessa maneira, de forma a causar a impressão aos trabalhadores de que leva à plena participação, de que são integrados ao processo gestor da organização. O que se verifica, na prática, é que trata-se de uma participação controlada e limitada, estritamente relacionada aos objetivos empresariais. Embora processo de disseminação desse discurso seja amplo, os trabalhadores conseguem perceber qual o quadro que se avizinha. No futuro, eles encaram que a EMT

“vai ser uma firma muito boa de trabalhar, mas com poucas pessoas. Deve reduzir bastante o quadro, devido a tecnologia ela vai só modernizando e então vai ser ruim de emprego, mas quem ficar eu acho que vai ficar bem” (Trabalhador 1).

A racionalização produtiva passou a associar decisões de automação mais limitada à adoção de novos procedimentos de organização do trabalho. Transitou-se, assim, de uma estratégia de racionalização exclusivamente centrada na combinação de novos equipamentos para outra, organizada pela combinação de velhos equipamentos, novos equipamentos e trabalho. Conforme a visão de DEDECCA (1996:110),

“a utilização de velhos e novos equipamentos, a maior integração dos fornecedores, a quase total eliminação dos estoques de matérias-primas, peças e produtos acabados, a redução drástica dos defeitos dos produtos, que caracterizavam a nova fase de reorganização, requeriam maior participação dos trabalhadores, com o objetivo de antecipar a solução dos problemas, garantindo-lhes, assim a continuidade e a estabilidade do sistema de produção enxuta. A cooperação exigiu alterações importantes nas estruturas hierárquicas das empresas, comprometendo, mesmo que parcialmente, a verticalização e o autoritarismo que antes orientavam a coordenação do trabalho”.

A adoção de tais medidas combinadas teve resultados bastante significativos. No período de 1990 a 1996 o setor têxtil brasileiro reduziu a mão-de-obra empregada em cerca de 53%. Em Minas Gerais, de acordo com o INDI (1997), tal redução foi ainda mais acentuada, tendo a força de trabalho passado de 102.325 para 42.548 trabalhadores no mesmo período (variação negativa de 58,42%).

Ao mesmo tempo em que tal redução de postos de trabalho ocorria, o faturamento das empresas têxteis mineiras, no período de 1993 a 1995, passou de R\$ 861.573.651,00 para R\$

998.318.090,00, um aumento de 15,87%<sup>62</sup> (INDI, 1997:50). Dentro da nova lógica produtiva proposta (e imposta) pela junção da globalização à reestruturação produtiva em nível mundial, tais resultados parecem contribuir para considerações mais amplas a respeito das alterações estruturais que as indústrias estão empreendendo para continuar a existir enquanto agentes ativos no mercado.

Pôde-se observar que tais alterações, não obstante partilharem dos mesmos princípios, apresentam diferentes configurações de acordo com as particularidades do ambiente no qual o processo estiver se desenrolando. O macroambiente exige metamorfoses profundas das organizações, que passam a modificar não apenas seus processos produtivos para garantir flexibilidade aliada a custos compatíveis e competitivos, mas ao mesmo tempo, a sua forma de gestão, que passa a se valer de uma série de elementos para garantir cooperação e engajamento da mão-de-obra. Nesse quadro, o discurso empresarial faz-se não apenas presente, como caracteriza-se como um dos principais elementos dessas novas conexões, como será discutido no próximo capítulo.

---

<sup>62</sup> Conforme salienta CORIAT (1988:141), “as tecnologias jamais garantem, elas mesmas, progressos de produtividade significativos, e ainda menos um efeito positivo de difusão no conjunto da economia. As condições sociais nas quais elas são colocadas em operação, os conjuntos das disposições da relação salarial nas quais a tecnologia funciona, muito mais seguramente do que seu grau suposto de eficácia técnica, determinam o caráter das evoluções que ela induzirá”. Assim, não há uma relação de causa e efeito entre redução de mão-de-obra e aumento da lucratividade empresarial. Contudo, é relevante analisar tais dados em bloco para observar um fenômeno comum a boa parte das empresas modernas, uma espécie de correlação negativa entre número de empregos e faturamento global.



## **Capítulo 4**

# **DISCURSOS EMPRESARIAIS: Superfície e Subterrâneos da Gestão**

“Vem me seduzir que eu estou pronto prá ir”  
*Ivan Lins & Vítor Martins*

Os pressupostos neoliberais encerrados nas idéias de globalização e de reestruturação produtiva têm trazido desafios expressivos para as organizações, pois como em nenhum período da história econômica as transformações são colocadas como condições de sobrevivência a fim de que os atores (as empresas e os trabalhadores, e, em certo sentido, até mesmo os governos) permaneçam no jogo (ditado prioritariamente pelo mercado).

A maior parte dos argumentos utilizados pelos empresários recai sobre a inexorabilidade do avanço neoliberal, que forçaria as empresas a se adaptarem às pressões – sejam essas ocultas ou expostas – provenientes do ambiente macroeconômico. Conforme salienta PIMENTA (1999:135), “o discurso sobre a competitividade internacional transforma em pressão histórica o que aparecia ontem como uma escolha empresarial”.

Nesse novo quadro, o investimento em tecnologia produtiva não traz todas as respostas, uma vez que isoladamente já não garante diferenciais expressivos de mercado como no passado. A tecnologia aplicada ao processo produtivo precisa estar associada a alterações em uma dimensão mais abrangente – a gestão – alterações essas que na maior parte dos casos abalam a ordem e o *status* convencionais.

Uma dimensão, entretanto, pouco se altera em termos práticos: a dominação nas organizações. Qualquer que seja o objetivo prioritário das mudanças – o alcance de resultados significativos em um contexto cada vez mais competitivo, ou a disseminação de práticas de gestão mais avançadas – faz-se fundamental manter na organização uma parcela extra de aparatos para a manutenção de um espaço de dominação. Em geral, tal atitude circunscreve os trabalhadores aos limites que os gestores julgam adequados, pois a existência de vias alternativas de ação e de formas diferenciadas de oposição ao sistema estabelecido e suas inadequações passa a ser um indicativo do que deve ser controlado a fim de garantir a “harmonia organizacional”<sup>63</sup>.

O discurso emerge, nesse quadro, como um importante aliado da organização, sendo condição para o seu prestígio e eficiência a afirmação e aceitação tácita da incompetência dos homens<sup>64</sup>, nesse caso específico, dos trabalhadores, enquanto sujeitos sociais e políticos.

---

<sup>63</sup> HELOANI (2000:94) defende que cada vez mais “a dominação estará baseada muito mais na introjeção dessas normas do que na repressão propriamente dita. A gestão dessa dimensão psicológica de dominação caracterizará essa empresa neocapitalista”.

<sup>64</sup> O termo tácito é utilizado aqui para expressar que o discurso utilizado é o de valorização de mão-de-obra, e as práticas, não.

CHAUÍ (1982) postula que, para que esse discurso possa ser proferido e mantido, é imprescindível que não haja sujeitos, mas apenas homens reduzidos à condição de objetos sociais, portanto, naturalmente “ajustáveis”.

Como um elemento central do que poderia ser denominado de a “nova” gestão empresarial, o discurso passa a ser produzido – ou em alguns casos, incrementado – mediante a incorporação de aspectos que, embora antes estivessem presentes, não eram objeto de análise e base de elaboração de argumentos persuasivos. Sua produção nos domínios da organização possui um propósito bem definido: conseguir mobilização para proporcionar cooperação. Como diz PIMENTA (1999:137), “*sejam sujeitos, é a nova palavra de ordem*”<sup>65</sup>. Mais do que indicar agora um tipo desejável de comportamento, essa perspectiva passa a valorizar, como um imperativo, a sujeição dos trabalhadores às atuais (e futuras) demandas organizacionais. Isso significa a construção social de sujeitos direcionados (ou subordinados) aos interesses da organização.

Todavia, não é isso que o discurso empresarial postula. Embora parta do pressuposto da incapacidade de homens, que precisam ser “regidos” pela organização, que sabe o que é “melhor” para eles, os argumentos utilizados reforçam sistematicamente o papel do trabalhador enquanto cidadão, inserido em uma democracia organizacional. Essa retórica precisa ser utilizado aparentemente para dar suporte à idéia de que a organização é um ambiente compartilhado equitativamente por todos, a fim de reforçar as imagens de harmonia e igualdade, necessárias à noção de cooperação e de melhores resultados.

Contudo, conforme salienta SOUZA-LOBO (1993), o discurso dos trabalhadores vem desmistificar tal visão, pois, ao tentar desfrutar na empresa os direitos de que gozam na sociedade, percebem um certo sentimento de ilegitimidade pela reivindicação da cidadania, isto é, por lutar por seus direitos sociais e políticos no interior da fábrica. Isso entra em contradição com o que é tão freqüentemente colocado pelo discurso da administração.

---

<sup>65</sup> Grifo da autora.

Embora contraditório na sua essência, o discurso se torna um terreno fértil e ativamente utilizado pela organização para tentar “remover” dos trabalhadores as intenções de questionar a ordem vigente, bem como para tentar inculcar em suas mentes a noção de “parceria incondicional entre capital e trabalho”, imagem que, buscando a metáfora da “indivisão”, só reforça o paternalismo e autoritarismo da cultura empresarial brasileira (CHAUI, 2000). As empresas procuram, dessa forma, incorporar os discursos dos trabalhadores de maneira a reduzir as disparidades entre suas necessidades e as demandas da empresa, fazendo com que haja uma redução das contradições individuais e organizacionais (PAGÈS et al., 1987). Na EMT, a visão que a empresa possui dos trabalhadores, de acordo com um deles, é a de que eles

“seriam parceiros, parceiros de negócio. Já houve época em que tinha um relacionamento mais próximo, mais família, a indústria quando começou aqui era só EMT, uma família. Hoje é mais profissional” (Trabalhador 24).

O discurso utilizado pela organização possui, desse modo, alguns elementos peculiares, que, combinados (e inseridos) em uma estratégia empresarial mais ampla, possuem o intuito de mobilizar os trabalhadores em prol de objetivos organizacionais. Não é possível afirmar, todavia, que se trata apenas da manifestação de um único discurso organizacional.

Trata-se de discursos, no plural, uma vez que é limitado tratar de singularidade em um fenômeno desse nível de sofisticação e manifesto por meio de uma expressiva pluralidade de linhas de ação. Mesmo as mais competentes articulações retóricas elaboradas pela organização ainda assim sofrem interpretação e reinterpretação de acordo com as condições objetivas do meio no qual se pretende disseminá-lo. O discurso da organização, portanto, embora seja coerente, alinhado, não é uno, porque se presta a adaptações e leituras diversas no seu processo de difusão.

Assim, há o discurso da sobrevivência, afirmando que se os trabalhadores não colaborarem (discurso da cooperação), submetendo-se às disposições traçadas pela organização – sua segunda casa (discurso da integração) – normalmente prescrevendo elevações nos níveis de qualidade e produtividade (discursos da qualidade e da produtividade, respectivamente), a empresa não poderá ser competitiva (discurso da competitividade) e, conseqüentemente, não terá meios de garantir os empregos existentes (discurso da inexorabilidade da competição).

Com base nos pontos levantados, este capítulo pretende discorrer sobre o que são e como têm se caracterizado os discursos empresariais nas suas diversas instâncias dentro da organização. Inicialmente são tratadas as raízes dessa matriz discursiva, que fornece suporte para o desenvolvimento de tais dimensões relacionadas ao discurso na organização. Em seguida, são tratados os elementos componentes desses discursos empresariais. Para encerrar o capítulo, a ênfase da argumentação recai sobre os usos do discurso na organização, e suas diversas manifestações no meio organizacional.

#### **4.1. RAÍZES DA MATRIZ DISCURSIVA**

Não apenas a compreensão do ambiente econômico é relevante para um adequado dimensionamento da gestão e de suas características. É necessário também aprofundar a observação sobre a influência da localidade, e de suas peculiaridades na configuração das organizações. Qualquer tentativa de análise organizacional que desconsidere o papel do ambiente tende a ser limitada, por desconsiderar a influência das características locais na composição do fenômeno investigado.

Na condição de manifestação essencialmente local, embora sem dúvida conectada com o que ocorre em termos globais, o discurso observado nas empresas não está, de forma alguma, dissociado da realidade que o circunda. Se é “essencialista, normativo, prescritivo e pedagógico”, como afirma CHAÚÍ (1989:109), o é porque se insere em um ambiente que é não apenas permeável à proliferação dessa retórica, mas também conivente, porque lhe é semelhante.

A gestão empregada na EMT se encaixa nesse enfoque, em particular no que se refere à disseminação de uma espécie de pedagogia da fábrica, na qual os procedimentos e o comportamento que o trabalhador precisa ter são ensinados e aprendidos. Daí a situação a seguir mencionada, na qual a administração precisa ser auxiliada por outra ciência, específica para a formação do perfil desejado da mão-de-obra:

“Foi uma exigência da fábrica que eu fizesse pedagogia. Talvez porque tem uma área bem ligada ao humano, à parte de ensino, é uma coisa que eu vou ter que fazer muito aqui é ensinar as pessoas” (Gestor K).

Dessa maneira, “as relações sociais que se reproduzem nas organizações confirmam e reforçam a estrutura social” (PRESTES MOTTA, 1992:39). A sociedade brasileira, meio no qual se inserem as organizações contemporâneas, que aqui são analisadas na sua dimensão gestonária, permite a manifestação de práticas autoritárias porque é, em seu âmago, autoritária também. “Ela tem se valido, de forma alternativa, da força militar tradicional e do poder racional-legal para o estabelecimento e manutenção da autoridade, criando assim uma cultura de concentração do poder baseada na hierarquia/subordinação” (PRATES & BARROS, 1997:59).

O meio no qual as organizações estão inseridas atua, dessa forma, fortemente como um configurador da sua gestão. Entretanto, atribuir somente a ele todas as responsabilidades pela caracterização da gestão, e mais especificamente pela disseminação dos discursos atualmente observados nas organizações é um equívoco. Podem ser observados na composição dos discursos empresariais muito mais do que apenas fatores externos.

Os discursos, conforme mencionado, possuem inúmeros desdobramentos, que, embora se apresentem de maneira articulada, não são semelhantes e nem pretendem sê-lo. Assim, o discurso da sobrevivência ressalta a fragilidade das organizações, pois mesmo que todas as medidas cabíveis tenham sido tomadas na intenção de modernizar a empresa – o que normalmente inclui o remodelamento organizacional e a extinção de cargos e empregos em massa – ainda assim, a empresa está “sujeita” a qualquer tipo de vibração mais forte proveniente do mercado, em particular mudanças oriundas dos mercados internacionais<sup>66</sup>. A qualidade, a produtividade e a competitividade, que são alguns dos discursos empresariais mais freqüentemente difundidos, como se fossem uma espécie de panacéia organizacional, destacam-se pela sua articulação intrínseca enquanto explicações para a forma que tem tomado a competição: produtos com baixo nível de qualidade tendem a ser rejeitados pelo mercado, que é, em última instância, quem decide se as empresas vão perecer ou não. Tais produtos, além de apresentar qualidade<sup>67</sup>, precisam estar fortemente baseados em níveis de produtividade elevados, a fim de que proporcionem um elevado potencial de competitividade,

---

<sup>66</sup> O que aparentemente está envolvido neste “mecanismo” é a legitimidade. O que legitima a empresa é que ela produz algo socialmente necessário, e ainda “cria empregos”. Eliminar empregos atualmente, por outro lado, não a “deslegitima”, porque não é sua responsabilidade, mas do mercado, da tecnologia etc.

<sup>67</sup> A noção de qualidade não é algo intrínseco, relacionado a um padrão ideal. Depende, na verdade, da parcela de mercado a que se destinam os produtos, ao público consumidor específico. A noção de qualidade que está implícita e explícita no texto é a que envolve certificação internacional, ou seja, está inserida em um contexto de competitividade internacional.

para que a empresa se mantenha em condições de disputar fatias de mercado com seus concorrentes.

Esses fatores, contudo, não esgotam as facetas dos muitos discursos empresariais utilizados. Só é possível produzir com qualidade, altos níveis de produtividade, de maneira a tornar a empresa competitiva e, portanto, apta a sobreviver no mercado, se for possível às organizações disseminar – e terem interiorizados pelos seus membros – seus discursos de integração e de cooperação.

Integração, porque sem uma mão-de-obra efetivamente integrada a um projeto comum, sem a noção de que está ligada a um objetivo mais amplo, de manter viva a sua comunidade produtiva, não há como conseguir resultados positivos. Além disso, essa mão-de-obra precisa ter em mente a idéia de cooperação, de que necessita trabalhar junto com a organização, não lhe criando problemas (ou seja, não questionando a ordem vigente), a fim de que possam desfrutar de benefícios mútuos com o alcance de resultados.

A cooperação, tão necessária à manutenção dos propósitos organizacionais, passa essencialmente por um exercício cotidiano de definição e de redefinição dos papéis atribuídos aos elementos componentes da comunicação formal da organização. Na condição de proprietária e usuária por excelência dos meios de comunicação formais existentes na organização, a empresa faz uso desses recursos de maneira a perpetuar sua dominação sobre os trabalhadores<sup>68</sup>.

Como seu intuito é o de manter elevados níveis de cooperação, a fim de que todos os membros compartilhem de um objetivo comum, a organização articula vários discursos, que

---

<sup>68</sup> Um dos desdobramentos da comunicação na EMT é um programa interno denominado papo aberto (nome fictício), que é composto por espaços no interior de cada área produtiva da empresa destinados à fixação de cartazes e avisos destinados a manter os trabalhadores bem informados a respeito do que está acontecendo na empresa, além de uma mesa de reuniões, nas quais ocorrem as reuniões de troca de turno, na qual os empregados que estão deixando o turno passam informações a respeito de como anda o desempenho em relação às quotas de produção daquele dia, dos eventuais problemas das máquinas, entre outros pontos, aos trabalhadores que estão iniciando o turno de trabalho. O contraditório no caso dessa iniciativa é que não há nem tempo hábil para a leitura das informações durante o horário de trabalho – uma vez que os trabalhadores dispõem de pouco tempo ocioso, normalmente usado para a sua alimentação – e muito menos condições objetivas de realizar as reuniões de troca de turno de forma adequada, já que as salas não possuem paredes e nenhuma espécie de tratamento acústico, e as máquinas usadas na produção têxtil são particularmente ensurdecedoras.

operam em diversas frentes, objetivando apoio incondicional aos seus intentos. Como coloca CHAUI (1989:31-32):

“A estrutura do campo comunicativo, destinada a produzir o sentimento da comunicabilidade plena, da participação e da comunicação, não é um processo de constituição recíproca dos interlocutores, mas *antecede*, regula, controla e predetermina a própria comunicação. O espaço é anterior aos seus ocupantes, não é criado ou recriado por eles segundo a lógica peculiar ao ato comunicativo<sup>69</sup>”.

Ao ressaltar o uso que as organizações fazem de sua estrutura formal de comunicação, FREDDO (1994:27), observa que os discursos das organizações propõem “uma nova divisão entre aqueles que falam e aqueles que ouvem”, uma espécie de redimensionamento do princípio taylorista da especialização funcional, na qual alguns executam (os trabalhadores) o que outros planejam (os gestores)<sup>70</sup>. Isso seria uma característica das sociedades industriais, nas quais os trabalhos manual e intelectual “são pensados e vivenciados como realidades profundamente distintas e distantes uma da outra” (ARANTES, 1998:18). Tal visão é compartilhada por PRESTES MOTTA (1991), ao postular que na empresa os empregados têm o direito de se pronunciar apenas sobre assuntos definidos como da sua competência. É a esfera da dominação manifesta inclusive – e por que não dizer, soberanamente – na dimensão comunicacional da organização. Então o que vem a ser o discurso? Quais os elementos que o compõem?

#### 4.2. DISCURSO EMPRESARIAL – O QUE VEM A SER ISSO?

Os discursos estão intimamente relacionados à forma pela qual a organização orienta os indivíduos para a consecução dos seus objetivos, já que exigem o desempenho de papéis predeterminados, padronizados, impostos através de sanções, de punições, em suma, de formas variadas de controle. O papel dos gestores seria o de impor, de modo sutil – e permanente – mediante a utilização dos discursos, os padrões, as normas, os comportamentos, as crenças, os valores que dizem respeito à esfera política da organização, mais especificamente ao exercício do poder (FREDDO, 1994).

<sup>69</sup> Grifo da autora.

<sup>70</sup> TAYLOR (1990:34), considerado por muitos estudiosos como o pai da Administração, defendeu que “de acordo com leis científicas, a administração deve planejar e executar muitos dos trabalhos de que até agora têm sido encarregados os operários; quase todos os atos dos trabalhadores devem ser precedidos de atividades preparatórias da direção, que habilitam os operários a fazerem seu trabalho mais rápido e melhor do que em qualquer outro caso”.



Seu papel, entre outros aspectos, é o de deixar evidente aos seus destinatários quem de fato detém o poder e quem, por conseguinte, tem que se submeter a ele para continuar existindo enquanto membro da organização. Como PRESTES MOTTA (1992:42) alerta, “é preciso notar que a ideologia está sempre à serviço de um projeto, que se traduz em uma prática política”.

Nesse contexto, o dirigente desempenha um papel de cunho político, em particular no que se refere à capacidade que possui de tornar hegemônicos os interesses particulares da organização, de apresentar como sendo do interesse dos indivíduos aquilo que é somente de interesse da organização. A idéia subjacente à institucionalização e proliferação de uma matriz discursiva liga-se ao fato de que os dirigentes estão envolvidos em um processo político que envolve o controle totalitário da natureza, o processo de produção e dominação dos homens, para tanto “desempenhando um papel que se encontra antecipadamente definido, no qual seu discurso tem uma face oculta, escondida, um não dito que representa o inconsciente político da organização” (FREDDO, 1994:26).

Os discursos se apresentam, portanto, como ações essencialmente estratégicas, nas quais o locutor procura o exercício do poder sobre o ator através de ameaças de coação, tanto internas quanto externas, por meio da deformação da ação comunicativa que pretende estabelecer. O que se quer, de fato – ainda que em muitos casos isso não seja mencionado de forma clara – é a busca de poder sobre os indivíduos, com o intuito de conseguir sua cooperação<sup>71</sup>. Visto sob esse ângulo, os discursos nada mais representam do que o exercício da influência sobre os comportamento individual e coletivo na organização. Um exemplo disso é o trecho abaixo, publicado originalmente em um dos veículos de comunicação formal da empresa:

---

<sup>71</sup> Uma das formas possíveis de tentar obter a cooperação é por meio do uso do jornal patronal, no qual, de acordo com PRESTES MOTTA (1992:47), “sublinha-se a difusão do sentimento de afiliação do empregado à empresa fazendo transparecer que os objetivos individuais são iguais ou semelhantes aos objetivos da empresa, procurando o consenso e a coesão dos esforços. Paralelamente, procura-se desenvolver a criatividade, mediante um esclarecimento mais intensivo das oportunidades de carreira. Entende-se, ainda, que é função da informação na empresa garantir a melhor qualidade da decisão em cada escalão da hierarquia. É dessa época a divulgação dos empregados de seu posicionamento no mercado, de dados sobre a qualidade dos produtos da empresa, de demonstrações financeiras, bem como a publicação de artigos dos empregados em geral, ou por área funcional, e de artigos diversos sobre esporte, etiqueta, saúde, previdência etc.”.

“A melhora registrada só foi possível graças ao empenho de cada um dos nossos 1.600 funcionários. Precisamos renovar nossas energias na busca do lucro, que é a condição básica para a nossa sobrevivência no mercado. É nessa direção que devemos encaminhar todos os nossos esforços, utilizando todas as ferramentas e metodologias disponíveis, como o *kaizen*, o 5s. Os grupos de melhoria, o comitê de peças e até mesmo os programas de integração, que aproximam as pessoas e estreitam os laços dentro da nossa empresa” (JORNAL maio/junho 1999).

Por apresentar um conteúdo dogmático, ideológico, a matriz discursiva trabalha com a perspectiva de que há meios de transformar os procedimentos impostos pela ação administrativa em comportamentos estáveis e previsíveis, como a obediência às normas e regulamentos da organização, entre outros aspectos. Como salienta FREDDO (1994:32):

“O inconsciente político mostra-nos um discurso que pretende ser racional e não apenas ilude e submete os indivíduos, mas os põe a seu serviço, demandando deles um esforço no sentido de cooperação, onde *cooperação*, e por conseguinte o processo de alienação, acabará por dizer respeito à manipulação e à doutrinação. O discurso se mostra, portanto, um discurso a serviço da razão instrumental, da mesma racionalidade que se encontra voltada para o domínio e o controle da natureza, para o desenvolvimento e reprodução das forças produtivas e para o desencantamento do mundo que nos rodeia”.

Entretanto, a matriz discursiva traz contradições em seu âmago, pois se por um lado deseja alterar comportamentos, por outro procura dissimular tal proposta, ocultando-a sob o manto da integração entre empresa e trabalhador. Sua contradição está em que seu locutor (o gestor) é também, em dado momento, seu ator, isto é, indivíduo como qualquer outro, e não um dirigente, formalmente investido de características que o diferenciam dos demais membros da organização. Nesse sentido, a funcionalidade dos discursos empresariais se manifesta em sua pretensão de manipulação e ocultação dessa intenção, de tal modo que o ator, ofuscado, insista em sua imunidade. Torna-se assim de certa forma coerente a percepção de que é parte das “atribuições técnicas” dos dirigentes hierárquicos tomar posicionamentos a respeito das melhores técnicas de doutrinação da mão-de-obra.

A ferramenta utilizada para conseguir atingir seus propósitos é a linguagem, que, por procurar ocultar as verdadeiras intenções da matriz discursiva, “cria um desvio estrutural entre o que é dito e o que é feito, um fosso entre discurso e prática” (PRESTES MOTTA, 1991:10), porque enquanto a matriz discursiva tenta dissimular a idéia de dominação, de propagação de ideais de submissão às decisões da organização, a linguagem por ela utilizada para atingir tal fim

trata de implementar as ações como se nada de mais abrangente ocorresse ao seu redor, como se a retórica fosse emitida por outros atores independentes da organização, e não os localizados no topo da sua estrutura hierárquica.

Como os discursos têm uma função ideológica clara, a de manter a coesão social – no caso da empresa, dos seus integrantes sobre os objetivos a serem alcançados – é possível perceber que sua intenção é a de ocultar “o antagonismo básico de um modo de produção, ou seja, sujeitando dominados e justificando dominadores” (PRESTES MOTTA, 1992:41).

Isso não quer dizer, naturalmente, que os indivíduos simplesmente se sujeitem a tais articulações de forma passiva e crédula, mas que a eles se tenta negar, a todo instante e pelos canais formais, o acesso ao que ocorre de fato nos subterrâneos da organização, pois as práticas de gestão normalmente não tratam da questão dos conflitos e quando o fazem trazem consigo a intenção de envolver os trabalhadores, fazendo com que os conflitos por eles sentidos sejam reconhecidos como de origem estritamente psicológica – não coletiva – o que limita consideravelmente qualquer ação efetiva de mudança (PRESTES MOTTA, 1992). Entretanto o não reconhecimento ou não legitimação dos conflitos existentes não quer dizer que eles não existam, e que os trabalhadores estariam sendo “forçados” pela máquina da organização. Na verdade, freqüentemente os conflitos são postos à mostra, como resultado de problemas e confrontos velados ou não resolvidos na arena organizacional. Na EMT por exemplo,

“Você chegava no nível da gerência, e o nível de competição era altíssimo, mas se você chegava no nível de direção era uma relação super amistosa (...) Eles mesmos não entendiam porque as coisas lá embaixo aconteciam daquela forma. Mas por que? Porque [o conflito] não era tratado naquele nível. (...)Então o reflexo do que não era tratado nesse nível passava para baixo” (Gestor F).

MELO (1995:171) nesse sentido ressalta que, embora se possa afirmar que as novas tecnologias gerenciais e o controle social dificultem ou mesmo impeçam a organização coletiva e a expressão do conflito, “não é verdade que essa situação de incapacidade possibilite a integração completa dos trabalhadores ao projeto da classe dirigente”. Isso seria tirar dos trabalhadores sua capacidade de autonomia, sempre existente por mais adversas que

sejam as condições objetivas da empresa<sup>72</sup>. A prova disso é que, mesmo com toda a retórica sobre a utilidade e necessidade do *kaizen*, os trabalhadores preservam para si um espaço próprio, no qual manifestam suas opiniões a respeito dessa técnica:

“Muita gente pensa que o *kaizen*, tem até uma brincadeira aí em cima que o *kaizen* é ‘Sai cem’ (risos)<sup>73</sup>. Eles pensam que vai mandar embora, mas o *kaizen*, a meta dele não é mandar embora” (Trabalhador 5).

O certo é que, alienado ou não, o trabalhador nas organizações contemporâneas se encontra fortemente vinculado a uma realidade na qual a matriz discursiva é extensiva e intensivamente utilizada como forma de obtenção de uma integração entre empresa e trabalhadores que atende muito mais aos desígnios da primeira do que as reais necessidade da segunda parte, de forma que a compreensão dos discursos e seus elementos auxiliam o entendimento de boa parte das manifestações organizacionais atuais.

#### **4.3. ELEMENTOS DO DISCURSO EMPRESARIAL**

Com o intuito de conseguir a cooperação, o discurso disseminado pela organização é composto por alguns elementos que lhe conferem capacidade de envolver os trabalhadores. Engloba, entre outros pontos, as idéias de democracia, participação, iniciativa, comunicação, pontos que em si não são novos, sendo remanescentes da Escola das Relações Humanas, mas que só recentemente tiveram sua aceitação e (re)implementação, de forma generalizada (MELO & LIMA, 1995). Esses aspectos culminam nos pontos a seguir discutidos:

##### a) Luta pelo controle da significação da realidade

A organização dispõe de diversos mecanismos baseados na comunicação que possuem o objetivo de passar à mão-de-obra a noção do que é certo ou errado – de acordo com a concepção organizacional, permeada por uma racionalidade objetiva, especificamente relacionada com o direcionamento dos esforços dos seus membros para atividades

<sup>72</sup> MELO (1995) postula que nenhuma forma de controle é absoluta, pois sempre há um espaço, em muitos casos extremamente restrito, mas que permitirá a existência de uma relação entre os indivíduos e o exercício de uma certa autonomia.

<sup>73</sup> Esse depoimento ilustra como o humor pode ser usado como uma forma de resistência às práticas de gestão consideradas injustas pelos empregados. RODRIGUES & COLLINSON (1995) trabalham nessa mesma linha, enfocando o caso de uma organização sindical do setor de telecomunicações, que usa o humor para resistir às atitudes adotadas pela organização.

consideradas importantes para a organização (SPINK, 1997). Esta luta pelo controle da significação da realidade passa também por práticas sistemáticas no sentido de fazer com que os trabalhadores não apenas compreendam parte das ações adotadas como também se identifiquem com a organização, para isso assumindo como verdades inexoráveis alguns fatos racionalmente decididos, como a adoção de tecnologia poupadora de mão-de-obra:

“É, realmente é um sentimento triste ver o pessoal sendo substituído por máquina (...). Bom, apesar da infelicidade de ter que reduzir pessoal, é uma questão de custo, e [a modernização] é um processo inevitável” (Trabalhador24).

Assim, pouco ou quase nenhum espaço é atribuído ao que não for julgado “conveniente” pelas instâncias organizacionais superiores, de forma que o que passa a ser legítimo precisa ser julgado como tal, mas – que fique bem claro – pelos gestores, não pelos trabalhadores, os únicos que, teoricamente, possuiriam a capacidade para discernir de forma infalível o que é “adequado” para os seus subordinados. Afinal, como afirma PRESTES MOTTA (1991:9), “dirigem os que sabem que podem pensar; os outros, não sabendo pensar, devem contentar-se em executar, e em executar bem. De fato, essa distinção permite a institucionalização da relação de submissão, mascarada de autoridade legítima e necessária”.

Na EMT, o JORNAL (maio/junho 1999) interno tenta incutir nos trabalhadores a idéia de levar para casa a mesma mentalidade presente na fábrica, numa clara expansão do controle da organização sobre o indivíduo. Na seção intitulada *casa limpa, casa de qualidade*, há orientações específicas a respeito dos que os trabalhadores precisam fazer a fim de que organizem sua vida diária. Para tanto, é feito um pequeno resumo dos cinco sentidos (5S) e são dados exemplos de algumas possíveis aplicações.

“Veja se todos os materiais que você tem em casa são realmente necessários. Se sua casa tem duas mesas de jantar e apenas uma sala, venda a que sobrou (senso de utilização)”.

Essa iniciativa constante de disciplinar a mão-de-obra, fazendo com que ela não apenas compreenda, mas reproduza os conceitos da fábrica na sua vida pessoal é uma das características da matriz discursiva utilizada, uma busca constante de persuadir os trabalhadores a respeito do papel a ser desempenhado na organização.

b) Tentativa sistemática de persuasão

AIDAR & ALVES (1997) salientam que a utilização de diversos meios de comunicação busca um “esfriamento” da mensagem e dos conteúdos ideológicos que se fazem presentes em muitos discursos gerenciais ditos inovadores, o que possibilita à gestão um maior poder de persuasão dos demais membros da organização. A idéia é a de conformar os trabalhadores a um comportamento homogêneo, não questionador da ordem vigente, impedindo o avanço dos seus movimentos organizados mediante o argumento da “indivisão”. Assim,

“Os cotidianos do trabalho tornam-se um espaço de permanente disputa por hegemonizar o envolvimento do produtor direto. Esta disputa nutre novas políticas, gerenciais e sindicais, e se expressa em formas institucionalmente novas de arregimentar e vocalizar opiniões e interesses, moldando este compromisso” (CASTRO, 1997:7).

Embora não seja algo abertamente colocado aos trabalhadores, na EMT, os gestores possuem uma idéia clara a respeito das intenções das técnicas de gestão utilizadas:

“Estes projetos [da área de gestão] visam um trabalho intensivo no ambiente interno para buscar o tempo todo o comprometimento das pessoas, o objetivo é este: ter cada vez mais o comprometimento do pessoal” (Gestor M).

Esse objetivo do comprometimento passa necessariamente pela iniciativa de persuadir os trabalhadores, de mostrar freqüentemente a importância do seu papel e de como ele precisa ser desempenhado a fim de que haja benefícios para todos os envolvidos.

“Hoje o empregado se sente mais confiante, mais valorizado, mais participativo. Aqui dentro nós temos diversas estrelas. Não tem uma estrela só que é a dona da verdade, que é o responsável único pelos problemas. E a gente tem conseguido com isso uma gestão bastante profícua” (Gestor I).

É interessante notar que por mais que o discurso utilizado seja de apelo à identificação afetiva<sup>74</sup> dos empregados para com a organização, são claramente racionais as razões que levam a empresa a possuir essa postura, uma vez que a questão do desempenho está sempre em destaque. O resultado é colocado como a razão de ser da organização, um fim a ser alcançado que justifica adaptações diversas nas ações de modo a atingi-lo.

<sup>74</sup> De acordo com HELOANI (2000:99), a ‘fusão afetiva com a organização permitiria ao indivíduo apropriar-se de suas dimensões, de seus recursos e, principalmente, de sua segurança’.

Embora os trabalhadores entrevistados de certa forma resistam a algumas das práticas de gestão existentes na empresa<sup>75</sup>, a persuasão é tão cotidianamente utilizada que termina por fazer adeptos. O apelo à racionalidade dos trabalhadores, e a constante apresentação de argumentos que justifiquem o porquê de a empresa não ser responsável pelas suas decisões termina sendo repetido de uma forma tão articulada por um dos trabalhadores entrevistados que parece o próprio discurso empresarial disfarçado de discurso operário, em um nível de absorção próximo do que provavelmente a empresa gostaria de encontrar em todos os seus empregados:

“A EMT está indo num caminho interessante do ponto de vista administrativo porque ela está sempre empenhada em implantar novas questões de automatização na empresa. Sempre se preocupa com a globalização, porque este foi um dos fatores que modificou toda a indústria. A globalização aqui está ocasionando todo tipo de mudança. Porque a EMT está querendo uma fatia do mercado internacional e tem que se atualizar” (Trabalhador19).

Boa parte dos argumentos utilizados pelo discurso na tentativa de persuasão dos trabalhadores destaca o quanto pode vir a ser “benéfico” para o trabalhador o atrelamento de seus interesses aos da organização, e não aos dos seus próprios pares – como é o caso de militância sindical ou mesmo a reivindicação de seus direitos –, o que seria de se esperar em uma relação essencialmente antagônica como é a de patrões e empregados.

### c) Postura anti-sindical

Entre as inúmeras formas de adaptação usadas pela organização, é importante destacar a postura “cautelosa” em relação às entidades de representação dos trabalhadores, de natureza anti-sindical, embora em momento nenhum isso seja colocado de forma clara para os trabalhadores:

“O sindicato não aborrece nada, mas também *nós não procuramos enfrentar o sindicato. Procuramos fazer um trabalho de parceria, comunicar o que está acontecendo, o que nós vamos fazer, dando liberdade para que eles não questionem, não damos motivo para eles questionarem, nem para os nossos funcionários irem ao sindicato*”<sup>76</sup> (Gestor N).

<sup>75</sup> A exemplo da expressão “sai cem”, uma forma de humor que deixa transparecer qual a real percepção dos trabalhadores a respeito dos objetivos dos programas de *kaizen* adotados na EMT.

<sup>76</sup> Grifos nossos.

Os indivíduos são estimulados a negociarem diretamente com a organização, sem a intermediação de instituições representativas. É interessante que na EMT esse discurso tenha sido absorvido por boa parte dos trabalhadores, traduzindo de certa forma uma ilegitimidade das atividades desenvolvidas pelo sindicato:

“Para te ser sincero, eu detesto sindicato. Eu nunca gostei de sindicato. Acho que o sindicato não desenvolve sua função. Eu acho que se reunisse, se a gente formasse uma equipe de operadores aqui dentro e tentasse discutir isso junto a empresa, o resultado seria muito melhor do que pelo intermédio do sindicato” (Trabalhador 26).

VIEIRA & MORAES (1997) argumentam que os gestores necessitam garantir que a parcela de poder colocada nas mãos dos trabalhadores não seja utilizada para finalidades outras daquelas não partilhadas pela empresa, excluindo, dessa forma, as atividades de mobilização dos trabalhadores em prol dos seus próprios interesses. A empresa consegue desarticular a noção de cidadania associada ao exercício de reivindicação de direitos dentro das fábricas dotando o sindicato de recursos financeiros, de maneira a torná-lo perceptível aos trabalhadores apenas como um local de recebimento de benefícios médicos e odontológicos. Assim, os trabalhadores não querem “perturbar” o sindicato porque também não desejam “perturbar” a organização que lhes concede tantas benesses, além de “dar-lhes” empregos. O depoimento seguinte indica a natureza da relação que os trabalhadores possuem com o sindicato:

“eu não sou um cara que *perturba* o sindicato não. Para nada. Não sou de fazer greve, não sou contra a empresa nem nada. O sindicato tem umas vantagens: tem serviço odontológico. Nesse ponto eu aproveito o sindicato, mas eu não acho que o sindicato ajuda em alguma coisa na empresa para a gente não. O sindicato às vezes atrapalha demais, arruma confusão, quer te obrigar a fazer uma greve, aí você perde o serviço” (Trabalhador 21).

Partindo deste ponto, fica mais fácil a compreensão da constante utilização do argumento da pressão da economia sobre a mão-de-obra, na qual a organização deixa claro aos seus membros “potencialmente rebeldes” que há abundância de desempregados fora dos muros da empresa, e que os empregados, em qualquer condição de trabalho, são privilegiados – por possuírem uma ocupação remunerada – em relação ao contingente de excluídos. A modernização então, é cada dia colocada como sendo a única alternativa de sobrevivência para a empresa, o que tem trazido um certo conformismo à mão-de-obra, que se comporta de



acordo com o que a organização deseja, passando a aceitar com naturalidade a idéia de demissão dos trabalhadores que não acompanharem o processo:

“Não tem alternativa, se não modernizar não vai seguir em frente. Então a gente tem que tentar acompanhar para ver se consegue ficar no nível. Porque se a empresa hoje não modernizar, ela não passa. Você também não” (Trabalhador 8).

Uma das conseqüências mais diretas de tal postura é o fato de que, ao contrário do passado, no qual houve inúmeros confrontos com os sindicatos, assiste-se a um processo de despolitização dos trabalhadores, com conseqüente enfraquecimento sindical, tanto pelo fato de que a classe trabalhadora se encontra cada vez mais fragmentada em núcleo (trabalhadores estáveis, que gozam dos direitos e prerrogativas legais) e periferia (trabalhadores subcontratados, terceirizados, estagiários e afins, sem garantias empregatícias), quanto pelo fato de que o expressivo contingente de desempregados é usado como argumento nos momentos de negociação, reforçando a atual fase de debilidade dos trabalhadores<sup>77</sup>.

#### d) Aumento da carga mental e emocional dos trabalhadores

A matriz discursiva utilizada também destaca sistematicamente o aumento da importância de a organização ter trabalhadores criativos, que façam diferença. Os trabalhadores cada vez mais são chamados a exercer capacidade de observação e diagnóstico procurando se antecipar a qualquer acontecimento imprevisível. Há uma redefinição nos papéis dos antigos mestres e supervisores, que passam a ser considerados como condutores, líderes do processo, formadores de opinião e incentivadores de um comportamento novo baseado na qualidade e no autocontrole (NEVES, 1998). A questão subjacente a tal aspecto é a de promover melhorias contínuas no desempenho organizacional mediante o convencimento dos trabalhadores a respeito da devoção que devem sentir pela organização, a contrapartida pelo “enriquecimento” de suas atribuições. Isso se torna particularmente claro na descrição do perfil desejado pela EMT:

---

<sup>77</sup> CATTANI (1995:39) argumenta que “para se reproduzir, o capitalismo necessita da desigualdade, da marginalização e da exclusão”. Portanto, o que se assiste atualmente, a diferenciação cada vez mais expressiva entre os próprios trabalhadores, é algo não apenas planejado, como desejado pela lógica do capital. O fato de haver uma parcela de trabalhadores empregada, e outra ampliando-se no desemprego, seria uma demonstração de que essa ordem não é dada, mas criada de uma forma que beneficie a um dos lados, o do capital.

“Primeiramente [o trabalhador] tem que estar bem aberto a todas as inovações, todas as modificações, treinamento, todas estas técnicas novas, ele tem que ter total abertura para estar recebendo tudo isso. Um camarada bastante ativo, tem que ser bastante participativo, tem que gostar da empresa, tem que estar vestindo a camisa da empresa, e também tem que estar participando de todos estes projetos da empresa. Agora o importante é ele ter mente aberta quando ele está recebendo treinamento, recebendo orientações, recebendo coisas novas e ferramentas novas que são colocadas” (Gestor I).

Percebe-se que à medida que as organizações abandonam modelos centrados na prescrição de tarefas e aderem a esquemas que atentam para a questão da carga psíquica<sup>78</sup>, nos quais a criatividade e a liberdade devem acompanhar a operação das tarefas, modificam-se os sentimentos associados ao trabalho: ao invés do binômio estímulo-resposta (lógica taylorista), trabalha-se agora com o prazer e o sofrimento associados ao exercício da atividade profissional. O aspecto psíquico é progressivamente enfatizado no cotidiano organizacional, pois embora saiba-se que as organizações são realidades complexas socialmente construídas, pelo seu próprio grau de desenvolvimento, tais construtos se apresentam cada vez mais frequentemente com existência e poderes próprios, aparentemente independentes dos seus criadores, o que lhes permite exercer certo grau de controle sobre eles<sup>79</sup>.

Entre outros aspectos, o aumento da carga mental se manifesta na identificação dos trabalhadores, que agora, além de um código identificador, possuem um “rosto” para a empresa. Este aspecto possui dois importantes desdobramentos: por um lado, faz com que o trabalhador se sinta mais envolvido com o processo pelo fato de responder “pessoalmente” – além de profissionalmente – pelas suas atividades; por outro, eleva o nível de controle, pois a cobrança pelo alcance de metas está direcionada a “alguém”, que responde incondicionalmente pelo resultado, tendo para isso aumentada a sua esfera de autonomia, mas apenas no que se refere a aspectos operacionais do trabalho. O depoimento a seguir ilustra esse aspecto:

---

<sup>78</sup> DEJOURS (1994) postula que a carga de trabalho é composta de elementos físicos e mentais. Um trabalho proporcionaria equilíbrio ao indivíduo ao reduzir a carga psíquica utilizada para sua execução; seria, portanto, equilibrante. Se o trabalho de alguma maneira se opõe a essa diminuição, torna-se fatigante. A carga psíquica do trabalho apresenta-se, dessa forma, como um regulador da carga global de trabalho, em geral aumentando à medida em que a liberdade de organização do trabalho diminui, o que reforça a organização do trabalho como fator central para a compreensão do aumento da carga mental e emocional dos trabalhadores.

<sup>79</sup> MORGAN (1996) explora no capítulo 7 a metáfora da organização como prisão psíquica, discutindo como a carga mental tem sido elevada no mundo organizacional a fim de que melhores resultados sejam conseguidos.

“Antes eu era operador de alvejamento, só um operador. Hoje não, hoje eu sou o Cícero<sup>80</sup>, operador do alvejamento. Então quando fala ‘Cícero, o operador do alvejamento’, eles sabem quem é. Antigamente não, era o operador e pronto, você não tinha muita autonomia” (Trabalhador 2).

DEJOURS (1994) postula que a intenção é reduzir a carga psíquica ligada ao trabalho, ressaltando o prazer ligado ao desempenho da atividade profissional, de forma que, mantida em níveis aceitáveis, a carga psíquica não traga prejuízos ao desempenho dos indivíduos, o que acontece quando o rearranjo da organização do trabalho não é mais possível, havendo bloqueio na relação do trabalhador com a organização do trabalho, com início do processo de sofrimento<sup>81</sup>. Uma outra maneira de elevar o nível de prazer associado ao exercício profissional é destacando a dimensão da participação no contexto do trabalho.

#### e) Uso de um discurso democratizante em uma realidade autoritária

Como parte integrante do imaginário social, as ideologias, como salienta SPINK (1997), não surgem a partir do nada, sendo geradas e movimentando-se no pensamento social e nas representações sociais como resultado de mudanças de padrões mais amplos das contradições sociais, simultaneamente presentes na estrutura inter-subjetiva. Em outras palavras, são historicamente originadas. Podem ser definidas como “um conjunto de valores e crenças que visa à manutenção de uma determinada ordem social, ocultando os elementos que a ameaçam e lhe são inerentes” (PRESTES MOTTA, 1992:39).

Freqüentemente democracia e cidadania são exaltadas e postas como formas acabadas de libertação humana na matriz discursiva empresarial, com a pretensão de que ao eliminar os sinais visíveis das diferenças, estas também seriam erradicadas (MELO & LIMA, 1995). A realidade, entretanto, parece não corresponder ao discurso empresarial<sup>82</sup>. Assim, a organização parece desvincular seu cotidiano do ambiente no qual se encontra inserida, ou seja, a democracia verificada fora dos portões da fábrica não é observada nos seus limites, uma vez que a cooperação não espontânea – é solicitada – e as decisões tomadas pelo grupo são limitadas pela extensão operacional das atividades dos trabalhadores. Isso traz como uma

---

<sup>80</sup> Nome fictício.

<sup>81</sup> Para maiores detalhes, consultar DEJOURS, ABDOUCHELI & JAYET (1994).

<sup>82</sup> CHAUI (1989:80) argumenta muito oportunamente como exemplo que “os trabalhadores brasileiros conhecem o peso da repressão que se abate sobre eles toda vez que contestam o estabelecido”. Onde estaria a liberdade de expressão, tão própria das democracias?

consequência mais do que esperada os sentimentos de ilegitimidade de que fala SOUZA-LOBO (1993).

“[Para permanecer na empresa] você *tem* que ser participativo, participar de tudo que você puder participar dentro da firma, *you tem que participar*. [Se] você não participa de nada, você vai ficando um zero à esquerda, e *é preferível você ser reconhecido do que não reconhecido*<sup>83</sup>” (Trabalhador 2).

Assim, ainda que a matriz discursiva enfatize a democratização na gestão atual, verifica-se um exercício de participação restrita – e mais ou menos obrigada –, direcionada ao que a organização considera importante, o que se pode inferir do depoimento a seguir, no qual o trabalhador orgulha-se de poder opinar – mas note-se que sua opinião não está associada ao seu senso crítico ou capacidade intelectual, mas à sua experiência em contato com o cargo:

“[Antes] a sua opinião não valia muito não. Você era o empregado e pronto. Hoje não, por parte da chefia e com esta gerência que esta aí, o que você fala eles escutam. *Quando você trabalha tipo eu, oito anos na máquina, eu tenho que conhecer a máquina*. A política de trabalho aqui é: você tem opinião própria, você pode questionar, você tem liberdade de ir numa sala de uma gerência conversar, dar uma opinião<sup>84</sup>” (Trabalhador 2).

Conforme alerta MANZINI-COVRE (1999:10), a cidadania só existe “se houver prática da reivindicação, da apropriação de espaços, da pugna para fazer valer os direitos do cidadão”. Na maioria dos casos, não é o que se presencia no contexto da fábrica. O que se vê é a utilização do momento atual, desfavorável em uma série de aspectos para os trabalhadores, como instrumento a serviço da diferenciação, embora a organização lute para disfarçar tal intenção, sob o argumento de que os trabalhadores são cidadãos, que exercem direitos e deveres plenos na empresa:

“Aqui você tem a total liberdade, você decide o que é bom (...) Você também tem responsabilidades. Se for bom você tem responsabilidade que é bom, se acontecer coisa ruim você também é responsável” (Trabalhador 18).

Entretanto, no que se refere às condições de igualdade, as contradições do discurso são não apenas percebidas, mas também interpretadas pelos destinatários das mensagens da organização, o que é um fator a ser levado em consideração na construção da matriz

---

<sup>83</sup> Grifo nosso.

<sup>84</sup> Grifo nosso.

discursiva adotada<sup>85</sup>. Fica cada vez mais clara a demanda pelo “direito que se exige não mais de tratamento em pé de igualdade, é o tratamento em pé de diferença” (CARVALHO: 2000:115). Isso se manifesta, em particular, na distinção que existe entre quem está dentro e quem está fora, ou, para ser mais claro, entre os “escolhidos” (os empregados formais) e os “excluídos” (os precarizados ou desempregados).

“Fica todo mundo espantado, todo mundo com medo de sair (...) ninguém quer sair [da empresa, perder o emprego]” (Trabalhador 1).

Uma das bases do capitalismo é a relação de trabalho assalariado, que é confirmada pelo processo de socialização, que valoriza características ligadas à idéia de uma ocupação profissional remunerada (LIMA, 1988). Dessa maneira, em sua maior parte os indivíduos tendem a ver como impossível sua vida psicológica e social sem a inserção nas organizações. Tal inserção ocorrerá sempre em termos de um papel e de um *status* razoavelmente formalizado e diferenciados que lhes serão “atribuídos”<sup>86</sup>. É precisamente essa “atribuição” por parte de outros indivíduos “não semelhantes”, mas “superiores” hierarquicamente – e, portanto, “diferentes” – que descaracteriza a democracia pregada em nível de discurso. Não se trata aqui de deveres e direitos, mas de *obrigações profissionais e outorga de direitos*. Ao invés de liberdade e democracia, configura-se uma situação de duplo aprisionamento, pois os membros das organizações, encontram-se prisioneiros das estruturas organizativas do trabalho e, ao mesmo tempo, de sua própria conduta (ENRIQUEZ, 2000; PRESTES MOTTA, 1991). Há uma situação de interferência constante por parte da cúpula organizacional.

#### f) Influência da mais alta hierarquia por meio da comunicação formal

Na organização constata-se uma atividade de construção social de linguagens, e de construção de interface da fala. Dessa maneira, todo o fluxo de informações formais no interior da organização (e até mesmo a emitida para além de suas fronteiras) é marcado pela influência

<sup>85</sup> Como afirma PRESTES MOTTA (1992:39), “os atores não são passivos, entretanto, podendo também responder ideologicamente à dominação”. Um bom exemplo disso é a rede informal de comunicação, que em não raros casos além de mais rápida, é mais eficiente do que a comunicação formal da empresa.

<sup>86</sup> Constitui um agravante o fato de que a sociedade brasileira “conheceu a cidadania através de uma figura inédita: o senhor-cidadão, e que conserva a cidadania como privilégio de classe, fazendo-a ser uma concessão regulada e periódica da classe dominante às demais classes sociais, podendo ser-lhes retirada quando os dominantes assim o decidem (como durante as ditaduras)” (CHAUÍ, 1989:54-55). Essa lógica também foi levada às organizações brasileiras, nas quais as reivindicações dos trabalhadores são na maior parte das vezes consideradas como improcedentes. Quando há ganhos para a mão-de-obra, normalmente a idéia é de concessão e não de conquista de direitos.

da mais alta hierarquia. A mão-de-obra, assim, é informada sempre da “versão oficial” dos fatos à medida que faz uso da rede formal de comunicação, o que, obviamente, não a impede de interpretar e analisar as informações à luz da sua própria realidade (e, claro, com o auxílio da rede de comunicação informal).

ZARIFIAN (1991) alerta para a utilização indiscriminada dos desdobramentos da comunicação, afirmando que assiste-se a uma difusão da “pseudocomunicação”, orientada para a adesão e a mobilização dos assalariados e não para a intercompreensão, sendo seus efeitos de natureza instrumental e intrinsecamente atados à idéia de elevar as performances prescritas (passa-se da prescrição da tarefa ao resultado). Embora acredite-se que a mão-de-obra pode ser aos poucos “trabalhada”, isso não equivale a dizer que o processo comunicacional é um molde – isso seria ignorar que o trabalhador é antes de um recurso humano, um ser humano com características próprias, independentes da organização em que estiver atuando – é desconsiderar que o trabalhador é (também) autor da sua própria história organizacional. É ingenuidade acreditar que ele assiste à sua construção social de forma indefesa e, portanto, sujeito em qualquer circunstância à “astúcia” da organização. Encarar os fatos dessa maneira é condenar o homem a uma condição passiva de condicionamento-resposta, o que não condiz com o tão apregoador rótulo de homem organizacional desse final de século (BOUDON & BORRICAUD, 1993).

Sabe-se que desde os momentos em que foi lhe tirada a capacidade de controlar seu próprio ritmo de trabalho, o trabalhador sempre desenvolveu estratégias de proteção em relação a políticas e/ou atitudes da empresa por ele consideradas injustas. Com a comunicação e suas ferramentas não é diferente, sendo a rede informal a maior prova desse fenômeno, pois oferece, permanentemente, resistência às ordens formais, retificação ou circulação de boatos (SARAIVA & SOARES, 2000).

“A chamada *rádio peão*, informa muito melhor, e a gente sempre [fica] vendido nesse processo” (Gestor E).

É reconhecida na EMT a força da comunicação informal, o que não impede as iniciativas de influenciar as percepções da mão-de-obra pelos canais formais de comunicação, uma tentativa de influenciar a subjetividade dos empregados.

“O jornal interno é a linha direta, um informativo confiável de tudo que está acontecendo (...) acabamos de decidir ali na sala da diretoria (...) antes que o cara chegue na fábrica dele, já está no e-mail de todo mundo. Para evitar que ele chegue e comente com o motorista, que comenta com outro” (Gestor E).

g) A questão da subjetividade

Ao tratar da nova ordem à qual as empresas estão expostas, PIMENTA (1999) constata que se não se pode mais limitar a subjetividade operária às tarefas de execução, é preciso que suas competências de gestão, de comunicação, de criatividade, sejam compatíveis com as exigências da produção. A subjetividade é considerada apenas enquanto há possibilidade de codificá-la segundo os objetivos e finalidades da produção. Assim, a empresa se utiliza de diversas formas de sedução (LIMA, 1995) com o intuito de mobilizar a subjetividade dos trabalhadores e articulá-la em torno dos objetivos organizacionais, conforme as seguintes palavras do gestor da EMT:

“Máquina não funciona sozinha, então a visão que você tem do seu pessoal é a seguinte: ele é um colaborador seu e ele está no dia a dia com você e você tem que investir nele, tem que melhorar o nível dele e a empresa não funciona só de máquina. *O capital humano é extremamente importante, e nenhuma empresa será grande se ela não tiver realmente um capital humano muito grande, isso não há dúvida nenhuma, e quem não tiver essa visão não vai a lugar nenhum*<sup>87</sup>” (Gestor A).

A dosagem de simulação existente na mobilização implícita de tais discursos não é uma impostura, uma vez que se contenta em fazer a sedução atuar “como simulacro de afeto, simulacro de desejo e de investimento, num mundo em que se faz sentir cruelmente a necessidade deles” (BAUDRILLARD, 2000:204). Os discursos, nesse sentido, são compostos por uma série de características que só fazem sentido naquela realidade específica em que são produzidas. Dessa forma, o aparecimento e a significação de tais elementos estão estreitamente ligados ao “co-texto que os precede e sucede” (POSSENTI, 1993:9).

---

<sup>87</sup> Grifo nosso.

Os elementos constitutivos do discurso empresarial colocam-se em uma nova ótica de organização, que, de acordo com ANTUNES & PINHEIRO (1997), inserida em uma realidade de reestruturação produtiva, operacionalizam-se mediante um conjunto de princípios e técnicas que requer o envolvimento e comprometimento de todos os participantes da organização, sendo em seguida estendida à cadeia de clientes e fornecedores, impactando, dessa forma, todas as relações intra e inter organizacionais com a nova ordem. A gestão, em especial, é um objeto de contradição, pois não parece ter alcançado a realidade da matriz discursiva, preservando na sua essência aspectos tradicionais, o que é motivo de claras assimetrias entre o que é dito e o que é feito na organização, como ilustra o depoimento a seguir, de um trabalhador, ou capital humano, que é considerado como extremamente importante para a empresa.

“[A EMT] é um lugar bom de trabalhar. É rigoroso, mas é bom. Você tem uma estabilidade. *Se você trabalhar com o seu serviço e não fizer nada de errado, aí você tem estabilidade*<sup>88</sup>” (Trabalhador 18).

As contradições entre o que se prega e o que ocorre no cotidiano da organização dão margem a inúmeras considerações a respeito da sua efetiva coerência. Se o capital humano (ou trabalhador) é tão importante como apregoado, qual o motivo de sua estabilidade ser relativa – e pior que isso, da sua descartabilidade ser destacada? Qual a razão de enfatizar um aspecto que é percebido pelos próprios trabalhadores como ilegítimo?

#### **4.4. USOS DOS DISCURSOS NA ORGANIZAÇÃO**

As discrepâncias existentes na organização, ao invés de aparentemente formarem um quadro de perspectivas sombrias para o empresariado, têm se mostrado como um elemento de importância secundária na atual configuração de forças entre empresas e trabalhadores, nesse momento favorável às iniciativas empresariais, em detrimento dos esforços dos trabalhadores. Estes, e suas organizações representativas, em sua maioria continuaram atrelados a estratégias de tempos passados, entre outros aspectos<sup>89</sup>. Em geral, isso porque a definição, o uso e a

---

<sup>88</sup> Grifo nosso.

<sup>89</sup> OLIVEIRA, M. A. (1998) defende que ainda que ainda que a reestruturação produtiva não possa ser ignorada, a crise do sindicalismo brasileiro possui raízes mais profundas, que vão desde a tendência de acomodação de todas as correntes sindicais ao sistema corporativo até as disputas internas nas centrais sindicais envolvendo o controle dos sindicatos das categorias.



modernização de práticas de gestão serem primazia do empresariado – e não dos trabalhadores.

Muito do que se verifica como bem sucedido em termos gestonários deve-se ao oportuno acoplamento da gestão a uma matriz discursiva calcada no convencimento da mão-de-obra de que seus interesses são os mesmos interesses da organização. Tal visão destaca as novas formas de trabalho, que dão maior liberdade ao trabalhador, como sinônimo da sua emancipação profissional e política. VELOSO et al. (1999:58) defendem que, de certa forma, o que se percebe nos discursos das formas atuais de gestão é “uma busca de suavização do paradoxo entre o cidadão e o operário, procurando difundir as duas categorias e dando possibilidade de o trabalhador opinar na forma como realiza suas tarefas”.

A flexibilidade – na organização do trabalho e na execução das tarefas – é frequentemente apontada como sendo o sinal de novos tempos, nos quais a participação dos trabalhadores será sistematicamente estimulada e sua opinião, levada em consideração. “Daí toda a importância que adquire não só o discurso, mas o desenvolvimento dos grupos participativos como o elemento principal que vai articular a passagem do informal e clandestino para o formal e controlável” (PIMENTA, 1998:110). Assim,

“um novo discurso empresarial se constrói na tentativa de implicar o trabalhador e comprometê-lo com os objetivos da organização, significando não só ‘o fim do taylorismo’ como paradigma administrativo, mas a possibilidade de ‘ascensão’ do trabalhador à maioria cívica, ao ‘rank’ de cidadão, no aproveitamento do ‘homem total’ e não mais um homem feito de gestos e da memória desses gestos. Essa nova investida empresarial se dá (...) na necessidade de um novo controle da organização informal em função da importância que vêm adquirindo o indivíduo e o coletivo, como elementos cruciais que, no concreto, no real, fazem realmente funcionar a organização, independente da prescrição e estruturação formal que marca a organização. Esta elasticidade de fronteira tem o objetivo último de transformar a participação informal, que escapa ao controle administrativo, em uma participação aberta, decodificada e sujeita ao controle empresarial” (PIMENTA, 1998:106).

O controle, embora central na discussão dos propósitos sobre os quais estão assentados os discursos na organização, não é capaz de esgotar todas as possibilidades de utilização da matriz discursiva. Embora o controle seja uma peça-chave, naturalmente, a dimensão comunicacional permanece relevante nessa nova etapa da gestão organizacional. Entretanto, o

interesse da organização vai muito além do simples fornecimento de informação. De acordo com CHAUI (1989:35), no processo de comunicação,

“a informação não se reduz ao aspecto do consumo nem ao da persuasão (...), mas se assenta no desejo de sedução. Esta decorre da capacidade dos meios para nos convencerem de que estamos vendo e ouvindo a produção coletiva de idéias ou de valores (...). A sedução é tanto maior porque corresponde a uma exigência real do espaço democrático, isto é, a circulação pública das informações e a formação de uma opinião pública informada que possa decidir”.

Junta-se às ferramentas da organização a sedução precisamente no momento em que o destaque à subjetividade e ao indivíduo, ainda que este se apresente integrado em grupos, se manifesta especificamente na esfera da gestão. Como LIMA (1995) destaca, as estratégias elaboradas para persuadir os trabalhadores sobre a coerência e a integridade da empresa atualmente são mais sofisticadas do que há algum tempo atrás, uma vez que recorrem à experiência passada das empresas e às últimas descobertas operadas pela psicologia e pela sociologia neste domínio.

A sedução “é aquilo que desloca o sentido do discurso e o desvia de sua verdade” (BAUDRILLARD, 2000:61). Ao ser cotidianamente injetada nas relações sociais e individuais na empresa, “a sombra sedutora do discurso paira hoje sobre o deserto da relação social e do próprio poder” (BAUDRILLARD, 2000:200). Ela constitui a tentativa de dominação do universo simbólico do trabalhador, grande desafio das estratégias de gestão atuais. Ao negarem tal propósito, alegando que o que se quer é despertar a cooperação voluntária, e não seduzir a mão-de-obra, as empresas atingem o que constitui a última metamorfose da sedução, o discurso anti-sedução. O depoimento a seguir demonstra o quanto a estratégia empregada na EMT confirma essa visão, destacando que em si, a organização não deseja pessoas afetivamente comprometidas, quando na verdade é o que se verifica em quase todas as manifestações discursivas por parte dos gestores:

“A gente está com visão forte nas pessoas. a gente não quer mais que eles vistam a camisa da empresa. Essas expressões do passado, a gente não quer, a gente quer uma relação profissional. Uma relação justa em termos de um processo ganha-ganha, um processo de respeito a essas pessoas, respeito mesmo. Então nós não procuramos aqui nenhum cara que veste a camisa, não. Não tem um valor mais para a gente como no passado existia esse valor. Hoje em dia a gente quer profissionais atuantes, respeitados e que trabalham em times” (Gestor E).

Os discursos manifestos pela organização têm características trabalhadas, guiadas pela existência de um sentido, a idéia de convencimento dos trabalhadores da convergência de seus interesses individuais com os propósitos organizacionais. A legitimidade de tais discursos baseia-se na estratégia de sedução que os sustenta, que torna os diversos atores organizacionais tanto vítimas quanto produtores de uma “transfiguração das coisas em aparência pura” (BAUDRILLARD, 2000:134), pois, se por um lado a produção tem como papel apenas fabricar objetos, signos reais, deles obtendo algum poder, por outro “a sedução produz apenas engano e dele obtém todos os poderes, dentre os quais o de remeter a produção e a realidade ao seu engano fundamental” (BAUDRILLARD, 2000:80).

Uma das ferramentas mais utilizadas nessa etapa do desenvolvimento da organização é o uso maciço de recompensas simbólicas, que têm por função “sustentar positivamente o comportamento e por isso devem ser ‘imprevisíveis’ e ‘intermitentes’” (LIMA, 1995:24). As empresas contemporâneas, com isso, reconhecem o trabalhador como interlocutor e, por isso, precisam lhe dar a impressão de ser respeitado e valorizado, o que não pode ser considerado sob nenhum aspecto uma atitude organizacional de caráter casual ou altruísta, uma vez que se insere em um quadro estratégico mais abrangente. BAUDRILLARD (2000:38) alerta que a gestão atual, ao conceder aos trabalhadores prerrogativas antes impensáveis, na verdade mostra por meio da sedução a sua face de repressão absoluta, pois “dando-nos um pouco demais, cortam-nos tudo. Desconfie do que é tão bem ‘entregue’ sem que nunca o tenha dado!”.

O discurso auxilia a compreensão não apenas da ideologia subjacente às organizações, mas também como as organizações exercem influência sobre a sociedade como um todo, utilizando-se de seus membros. Ele procura atuar influenciando a esfera da subjetividade dos trabalhadores ao apresentar-se como representante da felicidade geral, situação na qual deixaria de existir o indivíduo com capacidade de deliberação, com capacidade de reflexão e com espírito crítico (FREDDO, 1994). Nesse sentido,

“o discurso se apresenta como uma possibilidade de falsificação da consciência na organização, procurando impor-se ao indivíduo no ambiente interno da organização, buscando sua legitimidade através de dois caminhos distintos: primeiro, quando o sujeito *reconhece* seu conteúdo ideológico, passando a agir de acordo com sua lógica, buscando tirar proveito, *procurando levar vantagem vestindo a camisa da empresa*; segundo, quando esse conteúdo ideológico é *interiorizado*, através dos consentimento, que é obtido pela doutrinação. O indivíduo não apenas interioriza sua lógica, tomando-a como sua, mas raciocina e se comporta de acordo com essa mesma lógica. O discurso da organização ilude e, por iludir, se mostra falso, pois mente duas vezes: na primeira vez, mente ao seu próprio locutor e, na segunda vez, quando reflete a face oculta de uma prática autoritária, mente para toda a organização<sup>90</sup>” (FREDDO, 1994:32).

Isso é conseguido tanto com a utilização da matriz discursiva propriamente dita, quanto por meio da utilização de diversas ferramentas próprias da gestão. Um exemplo disso é dado por PRESTES MOTTA (1992) ao tratar da questão do desenvolvimento das qualificações necessárias ao desempenho de diversas funções organizacionais, o que é conseguido mediante o treinamento. Este opera em dois níveis, sendo que somente o primeiro diz respeito de forma mais direta às habilidades técnicas ligadas ao exercício da função. O segundo nível, de caráter mais ideológico, refere-se à internalização pelos membros da empresa de determinados comportamentos necessários, que contribuem para a mudança da imagem que os indivíduos têm de si próprios.

A alienação passa a operar a partir de tal lacuna, da modificação, ainda que lenta e sutil – mas sistemática – da auto-imagem dos trabalhadores. Estes passam a se enxergar como dependentes da organização e incapazes de conseguir melhores oportunidades de trabalho ou mesmo de desempenhar suas atividades com maior criatividade e dinamismo. O resultado disso é a submissão, levando a uma espécie de “satisfação tolhida” com a empresa e com a atividade profissional, uma vez que não são o que idealmente exploraria todo o potencial dos trabalhadores, mas na realidade representam tudo o que ele possui:

“A EMT hoje para mim *é tudo na minha vida*. Depois, ela é minha segunda casa<sup>91</sup>” (Trabalhador 8).

“Eu acho que foi *a melhor coisa que aconteceu na minha vida*<sup>92</sup>” (Trabalhador 4).

---

<sup>90</sup> Grifo do autor.

<sup>91</sup> Grifo nosso.

<sup>92</sup> Grifo nosso.

“A fábrica faz parte da minha vida. *Eu me sinto como parte da fábrica*<sup>93</sup>” (Trabalhador 24).

“A EMT é o meu segundo lar. É o meu segundo lar, aqui que eu, a gente tira o pão de cada dia. Aqui que você tira sua roupa, tira seu carro, sua casa (...) *para mim é praticamente mais em casa do que lá em casa*<sup>94</sup>” (Trabalhador 13).

A noção de harmonia subjacente à toda idéia de uma gestão sem conflitos, e de um discurso que procura projetar essa imagem, tem suas raízes históricas nas próprias características locais. A empresa, por produzir e reproduzir os valores presentes no meio no qual está inserida, traz ao seu cotidiano manifestações similares dos acontecimentos desenrolados na sociedade da qual faz parte.

Para complementar as considerações a respeito dos discursos empresariais, fazendo-lhes um contraponto, é preciso analisar o que é teorizado e praticado em termos de gestão atualmente, o que é feito no capítulo seguinte.

---

<sup>93</sup> Grifo nosso.

<sup>94</sup> Grifo nosso.

## Capítulo 5

### **AS PRÁTICAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL: Plus ça change, plus c'est la même chose**

“Mas certamente para nossa era, que prefere o signo à coisa significada, a cópia ao original, a representação à realidade, a aparência à essência... somente a ilusão é sagrada, a verdade profana”.

*Ludwig Feuerbach*

O ambiente no qual se encontram inseridas as organizações revela-se cada vez mais como um condicionador organizacional; as novas perspectivas implicam em uma superação contínua dos padrões vigentes em nome do mercado. Tal contexto traz impactos consideráveis para a gestão, entre os quais, em todo o mundo, se destaca a descartabilidade dos trabalhadores (TOMEI, 1995) e o crescente processo de deterioração das condições gerais de trabalho (RAINBIRD, 1994).

A gestão, dessa forma, precisa ser cada vez mais permeável às demandas ambientais, já que as práticas em vigor necessitam de revisão de maneira a adequar as organizações ao seu contexto – levando para isso em consideração tanto conceito de flexibilidade “à risca”, quanto a modificação do papel da mão-de-obra, entendida agora como um membro participante e ativo das mudanças da organização. KURZ (1992:194) não aprecia a realidade atual, afirmando que “a maior parte da sociedade foi apenas modernizada em sentido negativo, isto é, foram destruídas as estruturas tradicionais sem que alguma coisa nova ocupasse seu lugar”. A modernização se manifesta, entre outros aspectos, na forma de pressão externa para que as organizações se apresentem sob um formato “adequado”, o que ORRÚ, BIGGART & HAMILTON (1991) denominaram de “isomorfismo organizacional”, uma forma que seria “recomendável” às organizações.

A base da modernização é a transferência (ou importação) de novas tecnologias de gestão, que possuem o objetivo de atualização das empresas brasileiras e adaptação dos trabalhadores às novidades provenientes dos países desenvolvidos.

No Brasil normalmente assiste-se a um sistemático processo de transferência de modelos de gestão. Parte-se do pressuposto de que por vir do estrangeiro, a gestão é superior. As transformações, longe de caracterizarem-se como um novo e único modelo, parecem resultar de uma tomada de empréstimo de práticas particulares, desenvolvidas em outros contextos societários (CASTRO, 1996). Apesar do reconhecimento de que “as culturas e sociedades humanas se relacionam de modo desigual, e de que as relações internacionais registram desigualdades de poder em todos os sentidos” (SANTOS, 1998:18), deve ser levado em consideração o fato de que os modelos importados de gestão se encontram atados a realidades culturais específicas, o que pode vir a trazer empecilhos à sua efetiva implementação. Isso ocorre porque as diferentes culturas existentes expressam diversas possibilidades de vida social organizada e registrando formas diferentes de domínio humano sobre a natureza.

Assim, cada cultura é o resultado de uma história particular, possuindo, dessa forma, sua lógica interna, a qual deve-se procurar conhecer para que façam sentido suas práticas, costumes, concepções e as transformações pelas quais estas passam. “É preciso relacionar a variedade de procedimentos culturais com os contextos em que são produzidos” (SANTOS, 1998:8).

Conforme salienta LÉVY (1999:25) “uma técnica é produzida dentro de uma cultura, e uma sociedade encontra-se condicionada por suas técnicas”, o que não é considerado em boa parte das organizações brasileiras. Não há dúvidas de que o fato de a cultura local atuar como facilitadora ou dificultadora de novos processos não justifica uma postura de imobilismo por parte dos gestores locais: pelo contrário, passa a impor desafios constantes no sentido de conjugar fatores internos e externos rumo à melhoria do desempenho organizacional. Porém, é preciso que os gestores locais percebam que, por mais sedutoras que pareçam as idéias provenientes de um outro contexto, as relações travadas no interior da organização não estão desvinculadas das relações vigentes na sociedade na qual está inserida, sendo reproduzidas, em nível organizacional, os valores culturais vigentes na sociedade da qual a empresa faz parte.

As organizações brasileiras estão inseridas em um ambiente peculiar, e a importação de modelos de gestão – em sua maior parte “pacotes enlatados” que atendem mais à perspectiva comercial e ideológica dos países centrais do que às demandas organizacionais locais – constitui, na maior parte dos casos, um equívoco, na medida em que a gestão é um processo social, política e culturalmente determinado (PEPPARD & FITZGERALD, 1997). Reduzir a influência das particularidades locais, é encarar, a longo prazo, o surgimento de problemas futuros na implementação de novas tecnologias gerenciais, com conseqüências potenciais para todo o ambiente organizacional.

Entretanto, mesmo que em nível teórico haja certo consenso com relação à harmonização de tais aspectos, na prática os processos ocorrem de maneira problemática. O que se verifica em boa parte dos casos é um processo de transferência irrefletida de programas de gestão de países que possuem realidade diversa da brasileira, que, além de trazer complicações pelas assimetrias existentes entre os ambientes nos quais tais modelos são criados (os países centrais) e os nos quais são implementados (países periféricos), implica elevação nos custos do processo de implantação, por conta dessas dificuldades.



Expressões como *kaizen*, *CCQ's*, *5s*, *teoria z*, *reengenharia*, *just in time*, *TQC*, *CEP*, *downsizing* e outros correlatos passaram a integrar tanto o vocabulário quanto as práticas organizacionais. Tais inovações se propõem a trazer alterações no uso que se faz da mão-de-obra, sendo gradativamente substituído o modelo anterior, baseado no uso extensivo de trabalhadores semiqualeificados para outro baseado no uso intensivo de mão-de-obra qualificada e polivalente.

Acoplada aos discursos empresariais, que procuram revesti-la de uma indumentária “moderna”, atualmente a gestão é dirigida à obtenção do comprometimento dos trabalhadores mediante a utilização de políticas atreladas ao planejamento global da organização e relacionadas a uma visão de inovações, de melhorias e a uma linguagem comum entre todos. Essas iniciativas possuem, ainda que de forma sutil e engenhosa, o intuito de reduzir os níveis de conflitos entre capital e trabalho e comprometer os trabalhadores com os propósitos e metas das empresas, instituindo uma visão (neo) unitária de gestão (RUAS & ANTUNES, 1997).

Contudo, mesmo que tal iniciativa seja arrojada, parece restrita muito mais à esfera da retórica do que às práticas de gestão propriamente ditas, pois mesmo levando em consideração a necessidade de um novo modelo de trabalhador, com perfil diverso do *homo economicus* preconizado pela Administração Científica, a maneira pela qual o trabalho se encontra organizado<sup>95</sup>, e mais especificamente, o modo pelo qual as pessoas são gerenciadas no ambiente organizacional dá margem a muitos questionamentos a respeito da efetiva modernização de conceitos e práticas na realidade empresarial brasileira, porque a cultura local atua fortemente como configuradora das relações sociais estruturadas no contexto da organização.

A versão brasileira de tais programas difere das idéias originais, uma vez que as inovações relativas à gestão são válidas até determinado ponto, o limite do exercício do poder estabelecido pelas formas tradicionais. Sua aplicação não é tão completa e nem tão efetiva quanto nos países de origem. Na verdade, adaptam-se situações para fazer frente a demandas

---

<sup>95</sup> CORRÊA & SARAIVA (2000) colocam que embora haja tentativas de proposições alternativas ao modelo taylorista de organização do processo de trabalho, seu papel é fundamental no desenvolvimento da organização moderna, sendo boa parte da própria concepção de organização do processo de trabalho associada ao taylorismo.

especiais, sendo aplicadas apenas as partes mais interessantes para o empresariado, o que normalmente implica alterações superficiais na gestão.

Assim, a grande maioria dos modelos estrangeiros de gestão transferidos para as organizações brasileiras é híbrida. Tal processo é particularmente sentido nas aplicações do modelo japonês, tratado com propriedade por WATANABE (1996) como modelo “nissei” de gestão. Esse termo é usado para demonstrar que, nesse modelo, embora sejam preservados ideais nipônicos, os trabalhadores são brasileiros, e nenhum tipo de transferência é pura, conforme salientam SOUZA-LOBO (1993) e SALERNO (1993). Na EMT, por exemplo, foi feita uma adaptação da técnica conhecida como 5S (sentos de utilização, de organização, de limpeza, de saúde, e de auto-disciplina) sendo acrescentados mais três novos sentos: “senso de equipe, senso de comunidade e senso de compromisso aos outros sentos. A intenção foi a de melhorar o ambiente interno da fábrica e levar para a casa as idéias do 8S” (JORNAL, março/abril, 1999).

As situações paradoxais com as quais as organizações locais passaram a se deparar com cada vez maior freqüência com o processo de internacionalização das economia acentuam os desafios colocados a um país com um grande mercado consumidor e um parque industrial amadurecido. Responder a tais questões com eficácia pode ser o início da compreensão das dificuldades intrínsecas à noção de modernização organizacional. Embora RUIGROK & VAN TULDER (1995:1) argumentem que o mundo “tenha crescido de forma mais complexa e menos gerenciável do que antes”, esse não é um pretexto aceitável para que as organizações busquem, desenfreadamente, “alternativas modernizantes” a um preço tão elevado para os diversos componentes da organização.

A cultura brasileira é um complexo de modos de viver e trabalhar, sentir e agir, pensar e falar que não se organiza em algo único, homogêneo, integrado e transparente, como afirma IANNI (1994), necessitando tal multidimensionalidade ser compreendida para a modernização gestonária.

Ignorar as características locais na busca por soluções momentâneas para os problemas da organização é sujeitar toda sua lógica a “estações”, como na indústria da moda<sup>96</sup>, destituindo de sentido a gestão organizacional e suas peculiaridades.

Nessa linha de raciocínio, como falar de fato em “cidadão organizacional” quando a noção de cidadania mal começou a ser efetivamente vivenciada na sociedade brasileira? Como delegar autoridade e responsabilidade quando a tradição histórica do país assenta-se sobre uma base de concentração de poder, exploração e desigualdade entre as partes? Como implantar uma cultura da competência em um país que, de acordo com SALES (1994) sempre teve a “cultura da dádiva”<sup>97</sup> como uma das perspectivas dominantes? Responder a tais questões pode ser o início da compreensão das dificuldades intrínsecas à noção de modernização organizacional. Como afirma BARBOSA (1996b:9),

“torna-se importante aplicar a lição básica da análise antropológica: a relativização dos conceitos que consistem na verificação dos significados e o conteúdo social das categorias utilizadas serem os mesmos em um e outro universo social”.

Adotar tal ponto de vista permite, além de redução da margem de erro em relação ao emprego de conceitos não peculiares a uma formação social específica, um entendimento mais aprofundado da dinâmica de importação de tecnologia administrativa, bem como a formulação de estratégias para a sua adoção apropriada por empresas locais (WOOD JR. & CALDAS, 1998). Provavelmente devido à ausência de atitudes desse tipo é que se assiste a uma importação irrefletida do receituário exitoso de outros países como se não existissem assimetrias de diversas naturezas entre as realidades dos países centrais, produtores das novas tecnologias, e os países periféricos, em sua maioria consumidores de tais inovações.

---

<sup>96</sup> CALDAS & TONELLI (2000:134) defendem que “existem modas nas organizações porque um mercado (o mercado de modas gerenciais) é formado em torno das técnicas ou inovações administrativas, o que acaba sustentando um processo social complexo, multidimensional e interdependente, que por sua vez determina o que se consegue perceber, comprar e adotar nas organizações”

<sup>97</sup> A cultura da dádiva, de acordo com SALES (1994:26) consiste “na expressão política da nossa desigualdade social mediante a relação de mando/subserviência cuja manifestação primeira se deu no âmbito do grande domínio territorial que configurou a sociedade brasileira nos primeiros séculos de sua formação. A dádiva chega a nossa *res publica* substituindo os direitos básicos da cidadania, que não nos foram outorgados pelo liberalismo caboclo que aqui aportou na passagem do século”.

Aos problemas relacionados à introdução de novas tecnologias, soma-se o discurso da “necessidade” de alinhamento da gestão brasileira à vanguarda mundial. Sob a argumentação de “preservar o lugar” do Brasil entre as principais economias do mundo, são abolidas etapas do processo de desenvolvimento local<sup>98</sup>, o que inclui o nível organizacional, pois, em função do reduzido desenvolvimento gestor local, adquirem-se pacotes de gestão bem sucedidos em outros países, o que não apenas dissemina inovações de cunho gerencial, mas também de posturas ideológicas, das quais faz parte o discurso “mântrico” (SARSUR, 1999) de organismos internacionais para o cumprimento de metas econômicas específicas. Embora não seja especificamente foco deste trabalho discutir com maior profundidade a questão local, algumas considerações precisam ser feitas a esse respeito.

A discussão a respeito da implantação de novas formas de gestão deve levar em consideração as diversas formas de manifestação da cultura. Primeiro, porque essas formas possuem um lógica específica, que muitas vezes pode entrar em conflito direto com as manifestações provenientes dos outros contextos, como por exemplo as práticas de gestão; segundo, porque sendo a cultura entendida como a expressão de significados subjetivos, constituídos, mantidos e modificados por atores sociais e, também, como estrutura, na medida em que objetiva atividades e práticas sociais, possui peculiaridades que merecem atenção diferenciada pelos gestores organizacionais, principalmente pelo fato de que é um fenômeno em boa parte sustentado pelos mitos, lendas, heróis e rituais organizacionais, que não deixam de refletir, no nível da organização, os valores vigentes na sociedade na qual a organização se encontra inserida (RODRIGUES, 1991).

Nesse sentido, GAGLIARDI (1986:124) destaca que “toda organização possui uma *estratégia primária*, que é a *manutenção de sua identidade cultural*, e uma série de estratégias secundárias que são *instrumentos da*, ou *expressões da*, estratégia primária”<sup>99</sup>. Mediante um reforço sistemático dos seus valores principais, a organização busca desenvolver uma espécie de personalidade própria, fazendo para isso uso de diversos mecanismos que garantam a identidade de seus membros por um processo ativo de socialização e disseminação da ideologia, o que, se por um lado é interessante em termos de redução de contradições entre os

---

<sup>98</sup> A esse respeito, ROLDÁN (1998) discute um ponto interessante, sobre o estágio de desenvolvimento de um setor (na sua análise específica, o setor automobilístico argentino). O estágio de desenvolvimento industrial justificaria a reprodução de modelos mais avançados e complexos em localidades de estruturas mais simples.

<sup>99</sup> Grifo do autor. Tradução nossa.

objetivos individuais e os objetivos organizacionais (PAGÈS et al., 1987), também pode significar, a longo prazo, resistências no que concerne à inovação.

Embora muitas vezes não se atente para esse fato, “no modelo e nas práticas empresariais evidencia-se um conjunto de ações e representações que comanda maneiras de visualizar e agir de uma sociedade, ao mesmo tempo que desvenda sua dinâmica” (CORRÊA & PIMENTA, 1999:1361). Assim, a organização constitui uma espécie de espelho da sociedade, porque, sendo também um espaço simbólico, no qual diversas subjetividades interagem à luz das relações sociais que nela se desenrolam, reproduz o contexto externo a ela, independente do tipo de arranjo interno.

Não obstante haver essa ligação entre a organização e seu ambiente específico, isso não quer dizer que as organizações, sendo fenômenos sociais e estando inseridas em um contexto conectado em maior ou menor grau ao que ocorre ao seu redor, *possam simplesmente ignorar o que vem ocorrendo em termos de evolução organizacional em outros países*. Isso seria desconsiderar possibilidades em potencial de renovação na gestão, o que não é adequado em uma realidade de demandas constantes e diferenciadas em relação às organizações.

Como se não bastassem os problemas relativos às diferentes concepções dos modelos de gestão, um outro problema que se apresenta no processo local de modernização gestonária é a maneira de introdução das inovações nas organizações. Normalmente os custos (inclusive simbólicos e sociais) são especialmente sentidos entre os que detêm o menor poder de barganha com relação à introdução de tais avanços: os trabalhadores.

SAES (1996:9) afirma que “a industrialização brasileira se desenvolveu sobre a base da incorporação de conquistas tecnológicas realizadas pela indústria dos países capitalistas centrais”, em ritmo acelerado, seja levando em consideração o tempo que o processo aconteceu em relação aos países centrais, seja considerando o estágio de desenvolvimento interno das forças produtivas. VASCONCELLOS (1995a) argumenta que o empresário brasileiro não foi forjado numa luta com os trabalhadores, na qual tivesse que negociar e desenvolver técnicas gerenciais para sua persuasão e/ou sedução. Ao contrário, suas respostas sempre foram através do autoritarismo. Isso explica o atraso das reformulações gerenciais locais. A tradição histórica de subordinação a metrópoles mais desenvolvidas fez com que os gestores aceitassem com naturalidade a idéia de que é necessário copiar o que já é sucesso em

outras realidades empresariais, desconsiderando as habilidades e características locais. As inovações são impostas porque os trabalhadores são empregados (e aparentemente em constante estado de temporariedade), subordinados ao mando do empresário, que dispõe do poder de controlá-los e discipliná-los, reproduzindo no terreno da organização estereótipos culturais de ricos e pobres, coronéis e bóias-frias, senhores e escravos (SALES, 1994; VASCONCELLOS, 1995a).

Esses atores organizacionais de maneira geral se ressentem pela sua reduzida participação nas discussões a respeito da introdução de inovações organizacionais, sendo o seu papel aparentemente o de apenas “se adaptar” a elas, sentimento esse que é inflado pelo fato de que com as tecnologias importadas de gestão objetiva-se, de acordo com CORRÊA (1998a:180) “simplesmente, estruturar a forma de cooperação mais útil à realização deste projeto e, nesse sentido, trata-se, sem dúvida, de uma ‘socialização cooperativa’”.

Do ponto de vista empresarial, as inovações tecnológicas implicam investimentos de capital cujo retorno depende fortemente do “consentimento” e da adaptação dos trabalhadores à base técnica transformada e da garantia de certas condições que aumentem a produtividade do trabalho. Isso se deve ao fato de que, entre outros aspectos, como não há mais um contingente de reserva em função do maciço processo de redução de pessoal, é necessário que o trabalhador de certa forma queira resolver os problemas instantaneamente quando eles aparecem. Isso é fundamental para o funcionamento de todo o sistema produtivo.

Assim, de acordo com a lógica de investimento-retorno, “no contexto das relações sociais da produção, existe um processo pedagógico que procura adaptar, do ponto de vista técnico e comportamental, o trabalho às necessidades do capital” (SCOPINHO, 2000:94-5). É por isso que se pode afirmar que o processo educativo na organização é conduzido de modo que o “aprendizado seja um aprendizado da obediência” (FREDDO, 1994:32). As estratégias organizacionais aparentemente visam conformar os trabalhadores aos propósitos da empresa, caracterizando uma espécie de “autoritarismo doce” (CORRÊA, 1998b:14). Uma das ferramentas mais efetivas nesse sentido é a educação profissional<sup>100</sup>, uma vez que desempenha um papel fundamental já que “é o modo privilegiado de difusão e

---

<sup>100</sup> Uma iniciativa a respeito de delimitar melhor o que seria esse conceito foi realizada por FIDALGO & MACHADO (2000).

homogeneização desses objetivos e metas em todas as áreas da empresa” (SCOPINHO, 2000:105).

Ao limitar a acessibilidade dos trabalhadores à esfera das decisões, as organizações preservam para si o que ZARIFIAN (1991:129) denominou de “espaço efetivo de opressão sobre os assalariados”, um terreno no qual as opções estratégicas adotadas pelas organizações nem sempre consideram suas possíveis conseqüências sociais, uma vez que é a racionalidade instrumentalizada, especificamente relacionada com o alcance de objetivos, que impera nesse nível. Assim, a existência de uma “hierarquia de acesso” a decisões, embora seja relativamente comum, termina por transformar-se em um obstáculo aos propósitos organizacionais. As decisões a respeito da adoção (ou não) de inovações são tomadas em nível estratégico, portanto, longe da esfera dos trabalhadores, o que pode gerar, como uma reação esperada uma sistemática estratégia da recusa<sup>101</sup> ao que quer que a organização esteja adotando, mesmo o que porventura possa ser benéfico aos trabalhadores.

Especialmente a partir do processo de democratização, iniciado em meados da década de oitenta, o posicionamento sindical passou a manifestar-se contrariamente a quaisquer propostas de modificações, pois, uma vez que não tinham voz ativa nas decisões sobre a introdução das inovações, a resistência passou a ser a forma de minimizar seus impactos – ainda que fossem rechaçadas pelos empresários as tentativas de mobilização mais abrangentes. É válido nesse ponto lembrar os argumentos de LARANGEIRA (1997:41), de que a natureza das decisões depende da relação de força estabelecida entre os atores em questão, pois

“quanto mais forte for o poder de barganha de empregados e sindicatos, maior será a necessidade de negociação para a implantação das novas formas de organização do trabalho; ao contrário, quanto mais fraco o poder daqueles, mais livres estarão os empregadores e gerentes para se pautarem predominantemente pela racionalidade do lucro”.

Independente do ponto de vista, o fato é que as organizações locais têm buscado, com maior ou menor ênfase, modernizar-se para fazer frente aos desafios que lhes têm sido colocados. A gestão organizacional passa a ter suas características modificadas, gradativamente se manifestando como um misto de modernidade e tradição, uma junção de elementos que as

---

<sup>101</sup> Termo utilizado originalmente por MARONI (1982).

organizações insistem em preservar ao mesmo tempo em que procuram inserir aspectos inovadores. É por tal junção de elementos que se torna necessário discernir o cerne da gestão, seus elementos centrais, pois do contrário não é possível distinguir aquilo que lhe é próprio.

### **5.1. COMPONENTES DAS PRÁTICAS LOCAIS DE GESTÃO**

Conforme visto, o contexto local precisa ser levado em consideração para uma adequada leitura organizacional. Embora afirmar isso de certa maneira limite a implantação do novo, tal argumento é válido à medida que considera a sociedade como estruturadora do que ocorre no meio organizacional, o que pode vir a tornar-se objeto de mais atenção por parte dos gestores brasileiros.

No Brasil, as organizações se modernizam de forma conservadora, na qual as iniciativas de reorganização do trabalho tendem a manter características importantes da organização taylorista/fordista do trabalho como a “concentração do planejamento e concepção nas mãos dos técnicos e engenheiros e a centralidade do trabalho individualizado e em tempos impostos” (LEITE, 1994a:42), trabalhando apenas os aspectos de seu interesse e freqüentemente deixando de lado discussões mais profundas, como por exemplo a redistribuição de poder, a ampliação da esfera de participação dos trabalhadores, inclusive no que se refere ao núcleo de decisões estratégicas e, também, a mudança efetiva nas relações entre patrões e empregados. Aspectos tradicionais são preservados ao mesmo tempo em que são introduzidas novas ferramentas de gestão. A seguir são discutidas as principais características da gestão organizacional local.

#### **a) Autoritarismo**

A introdução de novas tecnologias, normalmente imposta aos trabalhadores em um fluxo *top down*, revela uma das mais expressivas características gerenciais brasileiras – o autoritarismo – que, aliado ao paternalismo, ao patrimonialismo e a uma marcada tradição de desigualdade social, constituem as mais expressivas características da cultura brasileira (CHAUÍ, 1989). Na EMT, introdução de novas tecnologias relacionadas à gestão foi difícil porque



“em primeiro lugar, era um projeto não bem conduzido; em segundo lugar, a qualidade não era um desejo da alta administração. Era só tipo ‘vamos ter qualidade aí’, mas eles não tinham aquela visão, porque a qualidade implicava numa série de comprometimentos que eles não tinham, então eles falavam ‘eu quero uma qualidade’ mas era uma qualidade voltada para um resultado imediato, com baixo custo, como se fosse um decreto-lei, ‘a partir de amanhã vamos ter qualidade aqui na empresa’, como se fosse assim. Então eu acho que os grandes desafios foram os de romper uma velha estrutura e romper problemas de uma má implantação” (Gestor E).

Historicamente a gestão brasileira pode ser caracterizada pela utilização de mão-de-obra abundante, desqualificada e barata, que não motivava quaisquer esforços de melhor utilização<sup>102</sup>. Possui, portanto, uma lógica mecanicista, não permitindo o aperfeiçoamento profissional, a organização e a comunicação entre os operários, mantendo baixos seus salários e induzindo a elevados índices de rotatividade de pessoal. GARCIA (1999:149-150) complementa esse ponto de vista ao sustentar que “o que se presenciou na sociedade brasileira por décadas foi que a manutenção do emprego foi o único estímulo concedido pelos patrões aos trabalhadores do país”. A enorme massa de desempregados e subempregados contribui para a visão, disseminada em boa parte da força de trabalho, de que a presença de vagas na economia formal seja considerada como dádiva concedida pelo capital ao trabalho.

“Eu acredito que em função do mercado hoje, muitas pessoas têm no fundo medo do trabalho, elas trabalham com um certo receio. Com toda liberdade que nós damos, com toda condição de trabalho que nós temos, eu acho que tem pessoas, principalmente aquelas que são mais inseguras por natureza humana mesmo, elas trabalham com um certo medo sim, elas sabem que elas não arrumam emprego com facilidade e que no mercado tem um monte de gente que quer o lugar delas. E aí elas não vão deixar de cumprir às vezes as coisas porque elas têm sim, no fundo, no fundo, esse medo” (Gestor M).

A esse respeito, GARCIA (1999) postula que pode-se fazer uma oportuna analogia entre a cenoura e o chicote nas organizações brasileiras, representando respectivamente os extremos dos estímulos e punições que balizam boa parte das práticas de gestão no país. Para esse autor, o que se vê é a “forte presença do chicote e pouca cenoura nas empresas brasileiras, pois há controle em excesso e incentivo de menos” (GARCIA, 1999:150). De acordo com este autor,

---

<sup>102</sup> Tal argumento, embora coerente, transfere aos trabalhadores a responsabilidade pela sua não-qualificação, o que não constitui uma justificativa plausível para a atual configuração da gestão organizacional brasileira.

“A ausência de tradição política na formulação de pactos sociais entre os atores dominantes da sociedade brasileira se fundamenta no fato de, historicamente, o pacto social possível para o empresário, bem como para o governo, ser o de: *eu emprego e você faz sacrifícios para manter o emprego*, com os trabalhadores se sujeitando às péssimas condições de trabalho e a salários aviltantes” ( GARCIA, 1999:149).

FLEURY & FLEURY (1997) acrescentam que são características intrínsecas do ambiente organizacional brasileiro o caráter reativo às mudanças externas, as constantes tentativas de implementação de modelos “enlatados” do exterior sem a necessária adaptação para a realidade local, a existência de uma cultura de resposta lenta a mudanças e o paternalismo, presente tanto nas esferas pública quanto privada.

b) Concepção do trabalho no nível dos gestores e atribuição da execução aos trabalhadores<sup>103</sup>

O conservadorismo das formas de gestão das organizações locais contribuiu para sedimentar a divisão do trabalho. Na sua concepção original, as atividades dos trabalhadores deveriam ser precedidas de um planejamento por parte dos gestores. O pressuposto desse princípio é a suposta falta de competência dos trabalhadores para lidar com situações minimamente complexas e da sua suposta má fé com relação ao trabalho – razão pela qual seu trabalho seria determinado em detalhes por seus superiores hierárquicos. A idéia de indolência do trabalhador fez com que o taylorismo se concentrasse na elevação dos padrões de controle. No Brasil, durante séculos se conviveu com uma lógica similar nos engenhos de açúcar, nos quais o trabalho forçado era trocado pela sobrevivência. Mesmo tendo sido literalmente arrancados do seu cotidiano para uma realidade de trabalho braçal, a imagem que permanece ligada ao imaginário popular é a de preguiça associada aos negros e índios, como se pelo fato de terem sido colocados em um novo contexto, naturalmente passassem a concordar com ele.

“Se o diretor tem 80% de estratégia e 20% tático, o gerente teria hoje uns 70%, 75% mais do operacional e uns 30% de estratégia, e é sempre convidado a participar do plano estratégico, de projetos multifuncionais. É muito mais no operacional, mas no sentido de liderança, que é cobrado dele. O operador não espera de um gerente ser sargento, ele é muito mais um cobrador, um facilitador, ele facilita as coisas, os recursos e ele é o cobrador das metas, e *o operador não é responsável não, é só operador*<sup>104</sup>” (Gestor D).

<sup>103</sup> BRAVERMAN (1981) critica a divisão do trabalho proposta pelo taylorismo, defendendo que muito mais do que controlar o desempenho dos trabalhadores, termina por assumir o controle do ritmo, determinando em última instância uma única preocupação na sua mente: atingir as metas de produção, subordinando todos os demais aspectos.

<sup>104</sup> Grifo nosso.

A esse respeito, CHAÚÍ (1982) coloca que as formas de dominação assumidas na nossa sociedade constituem reflexos do que ocorre em um contexto mais amplo, permeado de questões valorizadas ou execradas pelas elites, que no fundo, desempenham o papel decisivo na definição do que é certo ou errado nesse aspecto. Assim, não é por acaso que ocorrem diversas manifestações que aparentemente legitimam a capacidade supostamente superior dos gestores em definir o que é adequado em termos de desempenho, e a ilegitimidade dos trabalhadores em questionar tais parâmetros.

### c) Confusão entre as esferas pública e privada

A ausência de limites bem definidos entre o domínio público e o privado é uma característica cultural brasileira. De acordo com OLIVEIRA, F. (1994:44) “é a anulação ou a não-construção das diferenças entre o público e o privado que é o cerne do fetiche da igualdade social”. Em outras palavras, à medida que tenta-se persuadir os indivíduos de que um espaço privado é público, ou vice-versa, caem por terra as desigualdades sociais, reitera-se o mito de que não existe desigualdade entre os membros de uma mesma sociedade.

A esfera pública, de acordo com ARENDT (1999:62) “enquanto mundo comum, reúne-nos na companhia uns dos outros e contudo evita que colidamos uns com os outros”, é o espaço no qual diversas subjetividades se encontram e fazem de suas experiências individuais algo comum. Conforme salientam GORDILHO & SERVA (1994:160), cada vez mais subjetividade e inter-subjetividade ganham espaços na análise das organizações, e, nesse sentido, “a dimensão simbólica dos processos sociais/organizacionais presentes na cultura é devidamente relevada”.

De acordo com TELLES (1990:34), “o que é definidor do espaço público é o fato de ser um espaço que só pode ser construído pela ação e pelo discurso”. A empresa, dessa maneira, não pode ser considerada como tal, uma vez que os trabalhadores só “têm voz” quando conveniente para a organização. Na esfera privada, por sua vez,

“por se tratar da projeção de critérios de validade que não fazem referência a uma esfera compartilhada de valores e significações, os homens tenderão, para impô-los no mundo, a fazer uso da violência. Isto ocorre quando necessidades, interesses e vivências privadas são pensadas como um absoluto que, tal como o antigo princípio da verdade revelada, aparece como fonte exclusiva e soberana de todo poder, de toda autoridade e de todo saber” (TELLES, 1990:33).

É exatamente o que ocorre na organização, que dispõe os seus trabalhadores da maneira que julga mais conveniente, sob a constante ameaça de punições, que vão de pequenas advertências podendo chegar até ao desligamento da empresa. Embora não possuísse uma visão depreciativa sobre a esfera privada, ARENDT (1999:68) considerava que para um indivíduo, viver uma vida inteiramente privada significava, acima de tudo, ser destituído de coisas essenciais à vida verdadeiramente humana,

“ser privado da realidade que advém do fato de ser visto e ouvido por outros, privado de uma relação ‘objetiva’ com eles decorrente do fato de ligar-se e separar-se deles mediante um mundo comum de coisas, e privado da possibilidade de realizar algo mais permanente que a própria vida”.

A grosso modo, a distinção entre as esferas pública e privada, “encarada do ponto de vista da privatidade e não do corpo político, equivale à diferença entre o que deve ser exibido e o que deve ser ocultado” (ARENDT, 1999:82). Assim, “a perda do espaço público significa, agora num registro explicitamente político, a perda de um espaço reconhecido de ação e opinião, o que significa dizer, a perda da liberdade que exige, para sua efetivação, um espaço politicamente organizado” (TELLES, 1990:29). Continuando a exposição, esta autora coloca que

“a perda de um mundo compartilhado de significações, no qual a ação e a palavra de cada um podem aparecer como algo que importa para a condução dos negócios humanos, é acompanhada pela experiência da impotência. Traduz especificamente a perda de um espaço no qual a ação e a palavra podem se manifestar enquanto poder. Impotência que é ainda acompanhada da incapacidade de elaboração de uma história comum” (TELLES, 1990:37).

Particularmente pode ser aqui questionado se seria, de fato, incapacidade de elaborar uma história comum. Aparentemente, trata-se não apenas de um problema de elaboração, mas de legitimidade, uma vez que a história comum que pode ser elaborada, nesse caso é subterrânea, ilegítima, exatamente por não ser oficial, não provir de quem decide na esfera privada. TELLES (1990:36) continua sua argumentação, defendendo que

“a dissolução do espaço público significa a impossibilidade de uma tradição ser criada ou refundada. E, se isso é grave, é porque sem uma tradição, o pensamento fica sem balizas para pensar o próprio acontecimento que (...) sem esse acabamento dado pela palavra e pela memória, se fragmenta e se volatiliza num tempo contínuo, homogêneo, sem significação propriamente humana”.

Este argumento traduz boa parte do que ocorre na empresa no que se refere aos processos de comunicação formal. Como não há uma tradição pública, de interlocução, são os gestores que “escolhem” a história a ser contada aos trabalhadores, uma vez que eles possuem os meios formais de perpetuação de uma “tradição criada” na (e para a) organização.

No Brasil, muito da confusão existente entre os espaços públicos e privados decorre de problemas relativos à definição de espaços simbólicos, que não são nem públicos nem privados, ou podem ser ambos ao mesmo tempo. RODRIGUES (1996b:14) argumenta que “devido ao seu caráter relacional, o espaço simbólico implica em ambigüidade na medida em que as atividades ou formas de ocupação do mesmo são, em geral, definidas por consenso social”. Assim, as regras de ocupação de tais espaços

“podem ser mais claras por imposição das organizações e/ou instituições como uma estratégia de administração, mas em geral não são pré-determinadas, pois o Estado e as organizações não têm condições de pré-definir todas as situações de interação social, onde pode haver disputa ou dúvida sobre como e que indivíduos ou grupos devem apropriá-los, deixando cada vez mais para as organizações a criação de regras que regulem a emergência de disputas por ocupação de espaços definidos” (RODRIGUES, 1996b:14).

Na sociedade brasileira, a frágil percepção a respeito dos direitos civis<sup>105</sup> (CARVALHO, 2000) implica o fato de que não se tem uma percepção clara daquilo que é público e, conseqüentemente, do que é privado. Na cultura local, o espaço público comporta tudo e todos, é um ambiente no qual tudo é permitido, pois aparentemente não pertence a ninguém, quando na verdade pertence a todos (RODRIGUES, 1991).

---

<sup>105</sup> SAES (1996), fazendo uma retrospectiva histórico-analítica, tece comentários interessantes a respeito da relação entre democracia e capitalismo no Brasil.

A empresa, assim, embora seja um espaço coletivo, não é regida como um espaço público, pois sujeita às normas do espaço privado todos os seus componentes, exibindo, dessa forma, características domésticas, o que é particularmente percebido na atuação de boa parte dos gestores, que, freqüentemente, se acham no direito de intervir na vida privada dos seus subordinados, como outrora dispunham os coronéis sobre os seus agregados (VASCONCELLOS, 1995b).

A organização faz uso do discurso do espaço público, como se todos dentro daquele ambiente tivessem a mesma liberdade que nos espaços públicos, quando na verdade sua liberdade de atuação é restrita, assim como a suposta noção de cidadania. Esse discurso precisa ser utilizado aparentemente para dar a idéia de que aquele é um ambiente compartilhado por todos, a fim de reforçar as imagens de “harmonia” e “igualdade”:

“O trabalho é feito com a participação de grupos de trabalhadores. A gente tem implantado uma série de coisas, como controle estatístico de produção, o próprio trabalhador tem conhecimento, ele é operador de máquinas mas tem conhecimento dos índices que ele tem que alcançar, dos objetivos que ele tem que alcançar. Ele é que controla, ele é que marca. Na hora que ele faz uma troca de turma ele já comunica para o outro o que ele está recebendo. Então a gente tem procurado que ele realmente participe dos problemas e das soluções dos problemas. A coisa tem que ter uma tecnologia e ser dirigida, você não pode deixar a coisa solta” (Gestor B).

Os valores relativos à unidade que a organização deve possuir são sistematicamente destacados, não apenas pelos discursos existentes na empresa, mas em especial nas práticas sociais vigentes, conforme tratado no próximo item.

#### d) Influência das relações pessoais no cotidiano de trabalho

De acordo com PRATES & BARROS (1997:60), “o magnetismo exercido pela pessoa, por meio de seu discurso ou de seu poder de ligações (relações com outras pessoas) e não por sua especialização, parece destacar-se no cotidiano brasileiro”<sup>106</sup>.

---

<sup>106</sup> A questão da influência das relações sociais no meio empresarial não é uma exclusividade brasileira. Para maiores detalhes a respeito de uma outra cultura empresarial relacional, a chinesa, consultar RODRIGUES (1996a).

Ainda é visível em inúmeras organizações a ocupação de cargos de elevado nível hierárquico, desfrutando de vantagens diversas, por indivíduos que têm elevada capacidade relacional com membros superiores da hierarquia da organização, à revelia de outros empregados mais competentes.

As relações pessoais influenciam significativamente a compreensão da cultura empresarial brasileira. Para BARBOSA (1996c:90),

“o reconhecimento público das produções individuais tem que vir junto com uma boa política de relações pessoais. No Brasil, quem quer fazer carreira de forma ostensiva pelo seu alto desempenho é, via de regra, hostilizado, porque este agente, através de sua trajetória, impõe a todos, no contexto onde se encontra, a explicitação de uma competição baseada em uma concepção de desempenho por produções objetivamente mensuráveis”.

A rede de conhecidos acaba por tornar-se o caminho natural pelo qual trafegam pessoas para resolverem seus problemas e, mais uma vez, *obterem privilégios restritos aos que possuem contatos*. Conforme coloca BARBOSA (1996c:80), a igualdade e o desempenho andam de mãos dadas porque “de acordo com a ideologia das sociedades modernas, todos os indivíduos nascem livres e iguais (...) e a única hierarquia ideologicamente possível é aquela construída a partir da avaliação dos diferentes desempenhos individuais”. No Brasil, o indivíduo isolado e sem relações é considerado como altamente negativo, um ser marginal em relação aos outros membros da comunidade exatamente por depender “apenas” dos seus méritos próprios, que o fazem “igual a todos os outros” membros da sociedade.

Assiste-se a um misto de profissionalismo e personalismo que, em muitos dos casos, pende mais para este lado do que para aquele. A EMT parece possuir os dois extremos presentes na organização. Por um lado, destaca-se que os valores relacionais da empresa, embora relevantes, não são mais suficientes para fazer frente ao aumento da competição:

“Esse aspecto que a gente chamava de altamente positivo com o passar dos anos passou a não ser mais, não bastava ser uma pessoa que veste a camisa, que tem muito boa vontade, que trabalha 24 horas por dia se necessário for, isso é uma coisa até dolorosa que a gente tem que registrar, mais isso ocorreu, então hoje nós estamos fazendo um trabalho agora muito grande (Gestor A)”.

É importante salientar que a argumentação da empresa centra-se sobre a globalização e as novas tecnologias produtivas como fatores que aconteceram “à” organização, numa espécie de “autodefesa prévia” das possíveis “responsabilidades involuntárias” que a EMT porventura tivesse por “ter de” aplicar soluções mais eficientes na sua configuração, como *se a organização fosse vítima do processo e não definidora dos rumos organizacionais*. Ao mesmo tempo em que há essa aparente indefinição de responsabilidades, é reconhecido o caráter racional da decisão:

“Ter aquele contato que você podia ter dia a dia com os empregados, e aquilo funcionava quase que como uma irmandade, isso parou de acontecer agora, porque o custo social da modernização é muito elevado. Imagina a quantidade de gente que saiu e a quantidade de gente de nível melhor que teve que ser colocada também, porque [com] esses equipamentos modernos não basta modernizar uma máquina se não colocar uma pessoa que vai mexer com aquela máquina à altura” (Gestor A).

Ainda assim, nas organizações são encontrados, em não raros casos, indivíduos que possuem no traço relacional uma das suas mais importantes características. Mesmo com a profissionalização da gestão, que elevou os índices de produtividade da EMT a padrões inéditos, ainda assim há os que lamentam a perda do modelo gestor tradicional, mais calcado em relações pessoais:

“Eu antigamente dentro da fábrica brincava com todo mundo, conhecia todo mundo pelo nome, hoje isso não existe mais. Não que a gente não queira, procura até é fazer o que for possível no sentido de preservar isso, mas isso não é possível mais” (Gestor A).

Entre outros aspectos, esse esquema só vem a minar as bases da meritocracia, uma das maiores contribuições do modelo burocrático para as organizações contemporâneas (SARAIVA & CAPELÃO, 2000). O mérito termina ficando em segundo plano, já que possuir uma rede de relacionamentos termina se tornando decisivo. Em boa parte dos casos, embora a palavra de ordem seja resultado, mantém-se muitos empregados ineficazes por conta de critérios políticos. Em uma empresa tradicional, como a EMT, é um desafio enorme que se coloca a questão do equilíbrio entre os aspectos tradicionais – que aparentemente são objeto de orgulho, e motivo aparente da longevidade da organização – e as modernas, e em certo ponto, “frias”, técnicas de gestão contemporâneas.



#### e) Formalismo e amparo na legislação trabalhista

É relativamente comum no Brasil o questionamento sobre a aplicabilidade de uma nova lei. A realidade brasileira mostra que, ao contrário do que pregam as cartilhas da área de Direito, a promulgação de uma lei não equivale, de fato, que passe a “valer”<sup>107</sup>. Isso se explica pelo histórico formalismo brasileiro, no qual o poder judiciário em muitos casos não consegue captar ou mesmo legislar sobre as questões consideradas importantes pela população. Some-se a isso a flexibilidade, o “jeitinho” tão característico do povo brasileiro (BARBOSA, 1996a) e o quadro se completa.

Na organização, o que ocorre não é de natureza diferente, pois mesmo o que está formalmente disposto não é necessariamente o que ocorre no cotidiano organizacional. Há fatores que dependem das conexões locais, que redefinem o sentido das orientações gerais e tornam as regras maleáveis dependendo do seu conteúdo e interesse da organização e dos superiores hierárquicos. O poder é utilizado *pela pessoa* que o possui, e de acordo com seus interesses pessoais, e não pelo ocupante de cargo o que muitas vezes entra em choque com as exigências formais da organização.

A gestão no Brasil, em especial na área de Recursos Humanos, possui forte amparo legal porque, entre outros fatores, estão definidos por lei benefícios e direitos sociais, o papel dos sindicatos e até mesmo o percentual que cada trabalhador deve destinar compulsoriamente de seu salário para manter a entidade social de sua categoria. Os impasses entre trabalhadores e empresários também são resolvidos de acordo com uma legislação específica, à luz de uma justiça especializada, a justiça do trabalho, o que faz com que todo o sistema de gestão se sustente fortemente em uma legislação<sup>108</sup>.

A Gestão de Recursos Humanos na EMT não fogia à regra, uma vez que tinha dois aspectos bastante proeminentes:

---

<sup>107</sup> O'DONNELL (1998) aprofunda a discussão em torno da efetividade das leis na América latina, defendendo que a simples existência de um conjunto de direitos legais universais, sem um patamar mínimo de igualdade substantiva, em termos de bem estar material, não caracteriza uma democracia.

<sup>108</sup> De acordo com DEDECCA(1998:177) “A Constituição Nacional de 1988 estabeleceu um conjunto de direitos sociais básicos, demandados historicamente pelos trabalhadores brasileiros. Em três artigos da Constituição são definidos os direitos individuais (art. 7), o direito de organização (art. 8) e o direito de greve (art. 9)”.

“Um paternalismo muito forte e reativo. Era formado por advogados especialistas em leis e especialistas em reclamações trabalhistas. Então praticamente você não encontrava o RH aqui. ‘Onde está? No fórum’. Ele sempre ficava buscando resolver as pendências e não se preocupava com nenhuma das técnicas de RH” (Gestor E).

Atualmente o Ministério do Trabalho apóia uma mudança ampla do sistema, com modificações significativas nos artigos da Constituição Nacional que fundamentam o conjunto de direitos sociais do país. A proposta visa, em primeiro lugar dar maior liberdade de organização aos trabalhadores, ao mesmo tempo eliminando a contribuição sindical obrigatória. A partir dessa alteração, o Ministério do Trabalho considera que os atores sociais envolvidos

“devem ter a liberdade para definir os direitos individuais e, também, os critérios de regulamentação do direito de greve. Nesse sentido, propõe que direitos como férias, 13º salário, falta justificada, licença maternidade e repouso semanal remunerado possam ser negociados entre as partes. Isto é, são mantidos esses direitos na Constituição, mas as partes envolvidas podem flexibilizá-los via a negociação direta. Ademais, o Ministério considera que as partes devem negociar o direito de greve, pois faz-se necessário definir as responsabilidades de ambas as partes no exercício da mesma” (DEDECCA, 1998:177-178).

Cabe aqui ressaltar que em uma realidade histórica na qual o que é formal nem sempre equivale ao que é real, alterações na legislação não significam necessariamente elevação na quantidade de empregos formais ou mesmo que os supostos benefícios da flexibilização sejam de fato sentidos em termos de melhoria das condições de trabalho ou diversificação do parque industrial e das demandas dos trabalhadores quando forem flexibilizados os dispositivos legais. Em outros países que já adotaram a flexibilização, tal experiência não se mostrou satisfatória, como ocorreu na França e na Espanha (COUTROT, 1997; POCHMANN, 1999). Além disso, em um contexto de aberta desigualdade entre patrões e empregados, é questionável se tal diálogo não constituir-se-á, na verdade, em um *monólogo*, no qual os empresários colocarão suas condições, e aos trabalhadores caberá o papel de aceitá-las – ou arriscar seus empregos.

f) Ampla separação entre gestores e trabalhadores

Os mesmos padrões de desigualdade verificados na sociedade brasileira<sup>109</sup> são reproduzidos em nível organizacional. Verifica-se que o chamado “abismo social” entre ricos e pobres manifesta-se na organização com a legitimidade da hierarquia. São concentradas informações, prerrogativas, direitos, entre outros aspectos, no topo da hierarquia, enquanto que aos que se encontram na parte inferior da estrutura, cabem regras e um espaço cotidiano de atuação muito bem definido.

Configura-se, dessa maneira, uma Gestão de Recursos Humanos que embora formalmente trate de desenvolver talentos, reserva a si mesma uma série de técnicas destinadas a manter sob estrito controle a criatividade dos empregados. As sugestões, dessa maneira, são aceitas apenas após várias filtragens, que não comprometam a ordem do poder hierárquico já estabelecido. Beneficia-se, dessa forma, o conformismo e a submissão, e não as destacadas características de iniciativa e empreendedorismo na empresa. Isso pode resultar em desestímulo profissional e descrença na gestão da organização:

“Se eles chegarem lá e me mandarem ficar ali sentado, só sentado e conversar fiado, ou se chegarem e mandarem eu trabalhar, isso para mim é a mesma coisa. Eu estou aqui para cumprir a minha carga horária e pronto” (Trabalhador 3).

Em boa parte dos casos, isso pode ser explicado pelo fato de que a maior parte das organizações industriais – nas quais inicialmente se consolidaram as formas de gestão local – foi administrada com a mesma lógica da organização rural, aquela na qual todos deviam obediência ao “senhor da soberania”, perante o qual “o povo que vota e decide, cala e obedece, mudo ao apelo à sua palavra” (FAORO, 1998:620).

Essa separação é explicada por SALES (1994) como integrante da cultura da dádiva, na qual quem detém o poder concede “regalias” aos que não o possuem. Dessa forma, o próprio fato de proporcionar uma atividade remunerada, em uma realidade historicamente instável, já

---

<sup>109</sup> Não se está aqui afirmando que a desigualdade social só existe na sociedade brasileira; muito pelo contrário, o modelo capitalista trabalha com a idéia de desigualdade já na sua origem, na qual uma parte (os detentores do capital) explora a outra (os trabalhadores). O que diferencia a desigualdade social brasileira da dos outros países, de acordo com SALES (1994:34) é que “a pobreza do brasileiro não é um estado que tem a ver apenas com suas condições econômicas. Ela tem a ver igualmente com condição de submissão política e social”.

consistiria motivo suficiente para a lealdade dos trabalhadores em relação aos proprietários da empresa ou seus representantes.

Não se está aqui afirmando que não houve evolução no que se refere à gestão; pelo contrário, reconhece-se a existência de avanços na área. Contudo, como alerta ARRIGUI (1997:368) “é muito cedo para dizer que as condições sob as quais os trabalhadores do mundo farão sua própria história no século XXI diferirão radicalmente das condições do século passado”. Nesse sentido, compartilha-se da argumentação de LEITE (1994b:564), de que na verdade houve uma “substituição das políticas repressivas de gestão da mão-de-obra por formas menos conflituosas que permitissem às empresas contar com a colaboração dos trabalhadores na busca de qualidade e produtividade”. Tais demandas possuem uma origem bastante clara: “as mudanças no núcleo central da economia, entendido como as grandes firmas que se flexibilizam, se desverticalizam, se movem inter-país ou inter-regiões é que desencadeiam todas as demais mudanças” (CARLEIAL, 1997:17). Assim, não ocorrem unicamente no Brasil as mudanças verificadas em nível de gestão ou de produção: é um processo observado em todo o mundo, mas com uma origem bem definida, a economia da tríade (HIRST & THOMPSON, 1998).

Um dos exemplos de como o processo de ampliação da colaboração dos trabalhadores para com a empresa vem sendo conduzido na EMT é o programa de visita da família do trabalhador à fábrica. Para os gestores, além do desenvolvimento de uma noção mais clara nos demais membros da família da importância do trabalho do trabalhador dentro do processo industrial como um todo, esse programa atua como um estímulo psicológico, de forma que os trabalhadores passem a ter uma noção positiva a respeito do seu próprio ambiente de trabalho:

“O interesse até, é primeiro que o trabalhador tenha ‘gosto’ pelo lugar de trabalho e faça com que o lugar em que ele trabalha seja gostoso de trabalhar. E a gente sentiu que todo mundo, quando tem um lugar gostoso de trabalhar e se sente bem naquilo, gosta de mostrar para os outros, a família sempre tem a curiosidade de saber onde o pai trabalha. Então a gente fez esse programa, ele é semanal” (Gestor B).

A presença de estímulos psicológicos, todavia, não é absolutamente necessária à realização dos objetivos empresariais. LIMA (1988:76) destaca que a saúde psicológica do empregado não é um elemento absolutamente necessário no capitalismo, sendo que na verdade “não são

peças saudáveis e satisfeitas aquelas mais úteis e produtivas (...) e sim aquelas mais neuróticas e infelizes”.

Há, assim, uma carga psíquica associada ao trabalho. Como “o trabalhador, de certa maneira, despossuído de seu corpo físico e nervoso, domesticado e forçado a agir conforme a vontade de outro” (DEJOURS, 1994:27), um dos fatores de descarga psíquica é a percepção que possui a respeito de si mesmo e da importância do seu trabalho. Quanto melhor, maior tende a ser a satisfação com as condições a ele colocadas. Em muitos casos, um contexto desfavorável termina sendo “percebido” como adequado afim de que o trabalhador continue desfrutando de uma auto-imagem positiva, aceitável à sua condição humana. O conformismo atua como minimizador dos danos psíquicos que possivelmente seriam causados pela não aceitação das configurações organizacionais<sup>110</sup>.

Nesse sentido, levar o núcleo familiar ao local de trabalho possui um duplo significado simbólico: por um lado, ao fazer-se conhecer como profissional integrado a um complexo processo produtivo, o trabalhador tornar-se legitimamente reconhecido pelo status de membro mantenedor da família, às custas de uma vinculação de caráter profissional com a organização; por outro, serve aos propósitos organizacionais de apresentação – e manutenção – de um ambiente organizado, de acordo com a assepsia exigida pelos moldes atuais de gestão, o que é perfeitamente compatível com a nova gestão organizacional.

“Então, quer dizer, você passa a fazer o camarada participar da comunidade. Um pouquinho por interesse seu, porque você leva a família de um funcionário a visitar onde ele trabalha? Ele não vai mostrar uma pocilga, vai? Ele vai mostrar um lugar bonito, arrumado, então ele cuida melhor do lugar dele. É lógico que tudo tem sua contrapartida” (Gestor B).

A gestão engloba ainda outros aspectos que, combinados, traçam com maior clareza o que se espera do trabalhador e vice-versa. Um dos exemplos é a ginástica dentro do horário de trabalho, trazida à baila não apenas por uma questão de melhoria da forma física dos trabalhadores, mas também como um retorno, ainda que sutil – por conta da participação dos empregados – aos esquemas tayloristas de trabalho e descanso (pretensamente) fisiológico.

---

<sup>110</sup> Em uma das entrevistas realizadas, um dos trabalhadores demonstrou grande entusiasmo ao descrever a importância e a complexidade das suas atribuições profissionais. Seu local de trabalho, entretanto, desmentia objetivamente tal opinião, ou seja, verificou-se que a imagem que o trabalhador possuía a respeito de si mesmo e do seu trabalho era proveniente apenas da sua própria percepção, uma vez que a atividade tinha um caráter monótono e repetitivo, só sendo complexa e desafiadora à medida que o trabalhador a percebia como tal.

Tal iniciativa parece circunscrever-se de maneira mais natural à lógica de preservação do “equipamento” do que a qualquer outro fator. Como destacado por um entrevistado,

“A gente tem feito, batalhado em cima deste tipo de política, implantamos ginástica dentro da companhia. Hoje você tem ginástica durante o horário de trabalho, inclusive aqui no escritório. Temos feito esse tipo de coisa. Todos sempre com a participação e opinião dos empregados” (Gestor B).

Outras iniciativas, como o café da manhã do qual participam trabalhadores e gerentes de maneira informal, são espaços abertos à discussão “do que ocorrer”. Contudo, sempre há um objetivo em pauta, a melhoria do ambiente profissional de forma a conseguir resultados continuamente melhores. Isso é conseguido, conforme se pode inferir do depoimento abaixo, mediante o aproveitamento das idéias, e principalmente da percepção positiva dos trabalhadores a respeito da sua suposta participação:

“Eu faço um café da manhã porque eu quero tirar do funcionário alguma coisa que possa melhorar a empresa e o trabalho dele e o resultado da empresa. Quer dizer, uma pessoa num ambiente gostoso, informal e podendo falar acaba dando boas idéias, faz críticas construtivas e coisas também que não valem nada. Mas se você aproveitar dez por cento você já ganhou. Na realidade nós queremos melhorar o ambiente, mas nós estamos sempre atentos que aquilo pode ser um ganho. Você pode aproveitar alguma coisa para a melhora” (Gestor B).

Isso não significa, entretanto, que para fazer frente às novas demandas ambientais, agora as organizações brasileiras modificaram sua forma de gestão de maneira profunda. Na verdade, a impressão que se tem é que trabalha-se não com a perspectiva de metamorfose da organização, mas de mimetismo organizacional, no qual a organização “se disfarça” de moderna para obter benefícios (a exemplo das restrições impostas à importação no mercado têxtil) e exigir comprometimento dos trabalhadores em troca de “favores”, como por exemplo a promessa de preservação de empregos em um contexto de desemprego em massa.

Assim, embora a gestão seja enfatizada como uma dimensão estratégica em nível de discurso, suas práticas parecem desmentir tal importância, pois as determinações da mais alta cúpula hierárquica, com abrangência para toda a organização, continuam a conceder-lhe um enfoque tradicional, desvinculado de uma visão mais ampla e muito mais articulado à perspectiva de alocação e manutenção do poder no interior da organização. As políticas de gestão, embora apresentem-se como preocupadas com os trabalhadores, na prática não superam o que de mais

tradicional existe nos métodos de gestão do trabalho. De acordo com SCOPINHO (2000:108), “de modo geral, a uma política elaborada com base em um discurso científico, aparentemente consensual e pretensamente humanístico e participativo, contrapõe-se uma prática organizacional racionalista, que busca a produtividade e a qualidade”.

Ainda que contraditoriamente, as práticas de gestão buscam se investir de características que a legitimem. Suas palavras-chave são “integração e abordagem sistêmica dos modos de produção, horizontalidade dos procedimentos e das comunicações, descentralização das estruturas e das decisões” (PIMENTA, 1999: 134). Tais práticas buscam uma forma diferenciada de administrar e comandar os trabalhadores, num contexto em que o seu saber-fazer, a sua competência e o aproveitamento de sua vontade e inteligência adquirem um significado estratégico em termos de competitividade (CORRÊA & PIMENTA, 1999).

Há expressivos descompassos entre o que é pregado pela empresa e o que de fato se verifica em termos de práticas de gestão. Tais assimetrias colocam a gestão em geral, e a Gestão de Recursos Humanos, em particular, em uma situação delicada, uma vez que se localiza “no espaço de fusão das tradicionais práticas burocráticas e autoritárias do departamento de pessoal com aquelas paternalistas da assistência social legalmente instituída, tendendo a migrar da forma burocrática para a forma dita *participativa*<sup>111</sup>” (SCOPINHO, 2000:100). Tal condição tem lhe conferido um *status* que na verdade não possui, o de “articuladora” de planos que visam sistematicamente “ludibriar” os trabalhadores. É fato que suas funções alteraram-se bastante, o que é notadamente verificado na modificação das atribuições da função de pessoal para uma atividade de nível estratégico na maioria das organizações. Mas daí centralizar nessa área toda a responsabilidade pelos rumos da situação da mão-de-obra nas empresas parece ser um evidente exagero, uma vez que as políticas departamentais se encontram vinculadas a estratégias mais amplas, estas sim, a fonte de tais articulações.

#### g) Tradição de não reconhecimento sindical

Como salienta VASCONCELLOS (1995a), a industrialização brasileira se iniciou com os primeiros engenhos, o que faz com que as raízes do trabalho coletivo se confundam com a escravidão. Os sindicatos, nesse sentido, nunca foram aceitos pelo empresário brasileiro como

---

<sup>111</sup> Grifo do autor.

legítimos representantes das reivindicações dos trabalhadores. Pelo contrário: o que se observa é o aprofundamento de uma tradição de não-reconhecimento do movimento sindical e de não negociação, manifesta em especial no que tange a decisões a respeito de introdução de novas tecnologias.

Esse não reconhecimento é a manifestação clara de uma característica cultural: o autoritarismo, que visa a imposição de um ponto de vista de maneira unilateral sobre os demais membros da organização. Atualmente, o que se verifica é que o autoritarismo se manifesta de uma forma mais “leve”, disfarçando seus reais propósitos. Para se ter uma idéia do que está ocorrendo, na EMT, entre os documentos cujo preenchimento é necessário para dar início ao vínculo profissional, os empregados precisam se filiar ao sindicato.

Embora isso pareça contraditório, é a maneira pela qual a EMT conseguiu minar a oposição sindical. Mediante o próprio sindicato, a empresa viabiliza assistência médica e odontológica a todos os empregados sindicalizados. Os recursos continuam fluindo para o sindicato da empresa desde que não crie problemas para a gestão da EMT. O grande argumento a ser utilizado é o corte de recursos em caso de insurreição dos trabalhadores. As relações entre dirigentes empresariais e sindicais são surpreendentemente amistosas<sup>112</sup>.

No setor têxtil, por uma histórica combinação de fatores (mão-de-obra proveniente originalmente do campo, elevado percentual de sindicalização, mas baixo potencial de mobilização), o sindicato nunca chegou a representar uma oposição significativa como em outros setores da economia brasileira. Para se ter uma idéia de como as relações são relativamente “pacíficas” entre empresas e entidades sindicais, houve um certo desconforto na negociação com os sindicatos quando um dos diretores, proveniente da região do ABC paulista, pôs-se a discutir com os sindicalistas as suas reivindicações:

“[o referido gestor] acha que em sindicato você tem que *dar porrada*. Porque lá no ABC a CUT é forte. Então a gente tem que trabalhar muito e mostrar que a realidade aqui é outra. A realidade aqui é muito mais leve” (Gestor E).

---

<sup>112</sup> Para que se tenha uma idéia das proporções que assumiu tal harmonia entre sindicalistas e capitalistas, um dos gestores da empresa proveniente da região do ABC paulista, e contratado há pouco tempo, tendo como uma das atribuições a negociação com o sindicato, compareceu a uma reunião para a discussão de pauta munido de uma agressividade considerada excessiva tanto pelo lado dos empregados quanto pelo lado dos patrões, que consideravam desnecessária aquela postura em se tratando de “amigos”.



A postura organizacional em relação aos sindicatos não é de confrontos. Pelo contrário, o chamado modelo californiano (MELO & LIMA, 1995), que prega a cooperação entre patrões e empregados para o alcance de objetivos comuns é adotado por boa parte das organizações. O discurso preconizado em particular pelas organizações que adotam tal modelo visa substituir a racionalidade do paradigma organizacional taylorista mediante a criação de comprometimento entre os trabalhadores para com a organização. Embora seu conteúdo seja aparentemente progressista, os empresários e teóricos que aderiram a esse movimento “mostram-se desfavoráveis à ação coletiva dos trabalhadores, tanto no interior da empresa quanto através da organização sindical” (MELO & LIMA, 1995:82).

Esse modelo de gestão busca alinhar as vontades dos empregados às da empresa, só que para isso, ao invés de usar a tradicional coerção taylorista, utiliza a sedução. A hostilidade às iniciativas sindicais permanece, só que agora suavizada em função do novo contexto de cooperação entre patrões e empregados. Por meio dessa estratégia a empresa procura atingir a flexibilidade necessária para sobrevivência e ampliação de suas atividades, para isso harmonizando sua convivência com os sindicatos e mantendo o controle da gerência sobre os trabalhadores, uma vez que boas relações com os sindicalistas podem diminuir as resistências e facilitar a introdução das mudanças no processo produtivo.

“Minha posição é discutir e chegar num acordo com eles, defendendo o lado da empresa. Mas o sindicato, quando é um sindicato que briga pelo funcionário, mas com o pé no chão, é um bom sindicato” (Gestor B).

Embora no trecho anterior os gestores considerem os sindicatos como legítimos representantes dos interesses dos trabalhadores, e a negociação, o melhor meio para conseguir posições razoáveis por ambas as partes, os sindicatos são reconhecidos apenas quando “compartilham” dos objetivos empresariais, ou seja, quando, por exemplo, são parceiros da empresa na concessão de benefícios sociais que auxiliem a manutenção de uma relação “adequada” com os trabalhadores. Em alguns casos, o gestor ressalta que tal pode se estender a outros aspectos, como a redução de quadro de pessoal, por exemplo. Ao não criar “problemas” para a empresa (que reserva para si um espaço unilateral de busca de soluções para os seus problemas), o sindicato parceiro chega a ser elogiado por seu papel “construtivo”:

“A empresa passou agora, recentemente, por muita dificuldade financeira, precisando se modernizar, precisando investir em tecnologia, e reduzindo pessoas, que é um processo sofrido. Então, esse é um sindicato parceiro, a gente nesse processo de redução de pessoal, eles compartilhando com a gente aquela dor, nos ajudando, ao invés de ficar brigando na porta da empresa que não podia mandar aquela quantidade de gente embora, a gente via em determinados momentos eles vendo a situação da empresa, reconhecendo a dificuldade que a empresa estava passando e até facilitando esse processo de cortes e enxugamentos” (Gestor F).

É esta a imagem que as empresas procuram passar para os trabalhadores e para a sociedade em geral: “a imagem de humanismo dos seus dirigentes e de utilidade social da organização que, além de gerar muitos empregos, ainda oferece aos empregados assistência que, infelizmente, o Estado brasileiro nega ou negligencia à população”<sup>113</sup> (SCOPINHO, 2000:102). É possível que boa parte da cooperação dos sindicatos para com os empresários seja fruto de despreparo técnico e gerencial dos sindicalistas para lidar com as técnicas de gestão adotadas pela organização. Em uma das reuniões para discutir as reivindicações dos sindicatos, um dos gestores

“começou com um nível de argumentação [envolvendo] a globalização. o cara não entendia nada, absolutamente nada. Não tinha cultura. E nós até tivemos que dar uma segurada, e o cara pedindo desculpa o tempo todo. Eles morrem de medo depois desse negócio” (Gestor E).

De acordo com os gestores, a falta de preparo só traz prejuízos para ambos os lados, uma vez que nem a organização pode ficar despreocupada a respeito das decisões tomadas com os líderes, e muito menos os trabalhadores a respeito da real capacidade de seus representantes de desempenharem seu papel de interlocutores à altura dos representantes patronais. Nas palavras de um dos gestores,

“eu acho que nesse ponto os nossos sindicatos são poucos profissionais, têm que passar por um processo de profissionalização, assim como as empresas estão passando, assim como aqueles sindicatos do ABC. Eu diria inclusive que isso é até ruim, quando você pega um presidente de sindicato que é pouco profissional, ele não vai ter grande liderança, e acaba sendo um complicador, porque às vezes você combina com ele certas coisas, mas ele tem dificuldade de colocar aquilo em prática com os associados do sindicato” (Gestor A).

---

<sup>113</sup> A respeito da substituição do papel do Estado por organizações privadas, PIMENTA (1997) analisou, já em 1997 esse fenômeno, uma abordagem até então inédita. SARAIVA & SOARES (2000) especificamente trabalharam o caso de uma empresa do setor de siderurgia de Minas Gerais.

Além disso, como já mencionado anteriormente, as organizações se valem do que ocorre no ambiente no qual a empresa está localizada, deixando isso claro, colocando tais variáveis a todo instante na mesa de negociação. Em uma das unidades industriais da EMT, situada em uma região pobre, ocorre a seguinte situação:

“É um cidade pobre, com mão-de-obra abundante, e isso tira muito o poder dos sindicatos, porque eles sabem que não podem exigir muita coisa, porque o problema é emprego. No ABC eles têm muita força, porque é uma região mais politizada, onde tem ‘n’ atividades industriais” (Gestor A).

O depoimento apresentado ilustra dois aspectos bastante oportunos: o primeiro é a questão da dependência econômica de localidades em relação às atividades de organizações de grande porte. Tanto governos quanto a própria comunidade passam a direcionar seus esforços de forma a “cair nas graças” das iniciativas geradoras de emprego e renda para a região. Nesse sentido parece haver uma relação inversa entre distribuição de riqueza e potencial de mobilização das organizações. Isso se manifesta, entre outros aspectos, como ressaltado por RODRIGUEZ-POSE & ARBIX (1999) ao nível governamental, na concessão de isenções e incentivos fiscais de diversas naturezas para a instalação e permanência de empreendimentos lucrativos. O segundo ponto que demonstra a força das organizações consiste nos elementos por elas ativamente utilizados na definição de espaço frente aos seus interlocutores. A economia da região em que se encontram, por exemplo, pode facilitar a desarticulação das iniciativas sindicais à medida que o emprego formal é relativamente raro, o qual não pode ser em hipótese alguma posto em risco sob o argumento de reivindicação de qualquer natureza.

Um fator que auxilia a compreensão de como são elaboradas e configuradas as práticas de gestão hoje é a cultura brasileira, que lhes fornece elementos consistentes sobre os quais podem edificar suas ações tão variadas e tão alinhadas, como será discutido no próximo capítulo.

**Capítulo 6**  
**A CULTURA BRASILEIRA:**  
**Breves Considerações**

“Sob a face sedimentada do passado, embaixo de uma face que sugere harmonia, estão  
contradições enterradas, como se fossem cartuchos de pólvora”

*Leandro Konder*

A questão cultural é fundamental para entender um povo e suas manifestações de qualquer natureza. Como AKTOUF (1993) salienta, seria ousado e ilusório esgotar o conceito de cultura, que não apenas é amplo o suficiente para as pretensões deste trabalho, como também pelo fato de boa parte das considerações relativas a esse assunto serem explorados no decorrer deste estudo.

Em sentido amplo, de acordo com CHAUI (1989:14),

“cultura é o campo simbólico e material das atividades humanas, estudadas pela etnografia, etnologia e antropologia, além da filosofia. Em sentido restrito, isto é, articulada à divisão social do trabalho, tende a identificar-se com a posse de conhecimentos, habilidades e gostos específicos, com privilégios de classe, e leva à distinção entre cultos e incultos de onde partirá a diferença entre a cultura letrada-erudita e a cultura popular”.

Cultura é linguagem, código. Ela fornece um referencial que permite aos homens dar um sentido ao mundo em que vivem e a suas próprias ações. Define os princípios de classificação que permitem ordenar a sociedade em grupos distintos. Ela fornece esquemas de interpretação que dão sentido às dificuldades da existência, apresentando-as como elementos de ordem ou como fruto de sua perturbação. Longe de fixar para cada um papéis dos quais não pode se escapar, a cultura influencia assim as orientações que tomam, no seio de cada conjunto social, os jogos estratégicos por meio dos quais cada indivíduo defende seus interesses e suas convicções (PRESTES MOTTA, 1997). “A cultura implica uma interdependência entre história, estrutura social, condições de vida e experiências subjetivas das pessoas” (AKTOUF, 1993:50)

Toda cultura é caracterizada por algum nível de continuidade. A continuidade das culturas organizacionais é possível através do *processo de socialização* – fenômeno social pelo qual seus membros são imbuídos da essência dessas culturas. A socialização é especialmente importante para os novos membros porque eles precisam aprender e internalizar as expectativas relacionadas às regras de seu trabalho no sentido de comportar-se convenientemente de acordo com essas regras (TRICE & BEYER, 1993).

E há, como de se esperar, níveis diferenciados de socialização, dependendo do estágio de desenvolvimento de cada cultura. Opta-se, nesse ponto, por não entrar de forma aprofundada na discussão a respeito das questões de algumas correntes antropológicas de que não há uma

cultura superior à outra e considerações do gênero. Partilha-se das considerações de SANTOS (1998), de que só se pode apreciar de forma apropriada a diversidade existente entre as culturas se for entendida a inserção particular de cada uma delas na história mundial. ARANTES (1998:26) concorda com tal ponto de vista, ao argumentar que

“essa diversidade, que se desenvolve em processos históricos múltiplos, é o lugar privilegiado da ‘cultura’ uma vez que, sendo em grande medida arbitrária e convencional, ela constitui os diversos núcleos de identidade dos vários agrupamentos humanos, ao mesmo tempo que os diferencia uns dos outros”.

A relativização de culturas se torna estéril se há recusa em admitir os aspectos objetivos que o desenvolvimento histórico e da relação entre povos e nações impõe, e que, na prática, faz com que essas realidades culturais se relacionem e se hierarquizem. Assim, “mostrar que a diversidade existe não implica concluir que tudo é relativo, apenas entender as realidades culturais no contexto da história de cada sociedade, das relações sociais dentro de cada qual e das relações entre elas” (SANTOS, 1998:20).

Seguindo essa linha de raciocínio, é natural esperar que culturas mais avançadas queiram ser predominantes, bem como o fato de que as culturas menos desenvolvidas desejem copiar o nível de desenvolvimento das culturas que estão à frente. Entretanto, há peculiaridades em cada realidade que não podem ser desconsideradas, ainda que pareça extremamente tentadora a idéia de “queimar etapas” do desenvolvimento local. Como alerta ARANTES (1998:26), “Pertencer a um grupo social implica, basicamente, em compartilhar um modo específico de se comportar em relação aos outros homens e à natureza”, o que significa respeitar o seu estágio intrínseco de desenvolvimento. Esse autor continua sua exposição, colocando que

“os eventos culturais não são ‘coisas’ (objetos materiais ou não materiais) mas produtos significantes da atividade social de homens determinados, cujas condições históricas de produção, reprodução e transformação devem ser desvendadas. Os eventos culturais se articulam na esfera do político, no sentido mais amplo do termo, ou seja, no espaço das relações entre grupos e segmentos sociais. Assim sendo, o estudo das manifestações culturais deve detectar constrangimentos que limitam a articulação efetiva e a sua transgressão e superação em situações concretas” (ARANTES, 1998:50-51).

Do ponto de vista mais pragmático, a cultura pode ser entendida como regras de interpretação da realidade, que necessariamente não são interpretadas univocamente por todos, de forma a permanentemente estarem associados seja à homogeneidade ou ao consenso. Essas regras

podem e são reinterpretadas, negociadas e modificadas a partir da relação entre estrutura e o acontecimento, entre a história e a sincronia” (BARBOSA, 1996b:16).

A cultura brasileira, uma variável de cunho complexo, possui valores e símbolos constitutivos que atuam como elementos agregadores em torno das concepções de nacionalidade e cidadania. Agregadores porque, de acordo com ARANTES (1998:18), “o que é identificado e escolhido como elemento constitutivo das tradições nacionais é recriado segundo os moldes ditados pelas elites cultas e, com nova roupagem, desenvolvido, digerido e devolvido a todos os cidadãos”.

CHAUÍ (1989:95) atribui aos responsáveis pelas primeiras versões da história brasileira a mistificação a respeito do caráter “pacífico” pelo qual se deu o processo de miscigenação, porque somos “resultado da fusão de ‘três raças irmãs’ (ainda que uma delas tenha escravizado as outras duas e explore uma parte dela mesma)”.

A desigualdade – inicialmente entre as raças e depois disseminada em todas as esferas da vida em sociedade – veio a se tornar uma das principais características da cultura brasileira. No entanto, por mais que tais assimetrias sejam constituintes do processo cultural, em diversos períodos observam-se iniciativas sistemáticas no sentido de homogeneizar as diferenças, o que implica “exorcizar as contradições”, produzindo uma “ideologia da indivisão e da união nacionais” (CHAUÍ, 1989:60; 2000). Através desses mecanismos, de acordo com ARANTES (1998:44), procura-se criar a ilusão “de homogeneidade sobre um corpo social que, *na realidade*, é diferenciado<sup>114</sup>”. Conforme argumenta CHAUÍ (1989: 60):

“é uma sociedade onde a classe dominante exorciza o horror às contradições produzindo uma ideologia da indivisão e da união nacionais, razão pela qual a cultura popular tende a ser apropriada e absorvida pelos dominantes através do nacional-popular<sup>115</sup>” (CHAUÍ, 1989:60).

Ao longo da história, os movimentos de contestação dessa estrutura rigidamente constituída foram encarados como exemplos a não serem seguidos pelos demais, uma vez que

---

<sup>114</sup> Grifo do autor.

<sup>115</sup> Grifo da autora.

“a historiografia resgatou as revoltas como movimentos fracassados, incapazes de abalar as estruturas vigentes e que, portanto, não compensava criar novas formas de luta, uma vez que tendiam a acabar em severas punições, sem apresentar os resultados que se buscavam. Os movimentos vitoriosos, frutos de (re)arranjos das elites brasileiras, ratificavam a postura paternalista e senhorial do governo em relação ao povo” (SILVA et al., 1999).

A violência legitimada não se reduz à violência física: pelo contrário, é constituída principalmente por ações no campo simbólico, no sentido de doutrinar a população, pois a ideologia da dominação brasileira parte do ponto de que as elites no poder aí estão não apenas em virtude de possuírem os meios de produção, os postos de autoridade e o Estado, mas porque possuem *competência* para detê-los. Como ARANTES (1998:43) postula:

“quando os segmentos constitutivos de uma sociedade são articulados econômica e politicamente de modo mais centralizado, ou seja, quando alguns deles passam a exercer efetivamente controle moral e político sobre os demais, emergem processos culturais tendencialmente homogeneizadores”.

Tal postura homogeneizadora parte do pressuposto de que a “massa”, no qual se incluem os trabalhadores, é considerada vazia, passiva, inculta, ignorante, incompetente, precisando ser guiada, dirigida e “educada” e, por estar despojada de poder, é potencialmente perigosa, precisando ser vigiada e disciplinada (CHAUÍ, 1989:29). Assim, a cultura – constituída de signos e símbolos – é convencional, arbitrária e estruturada, embora seus símbolos sejam passíveis de manipulação (ARANTES, 1998).

CHAUÍ (1989) traça um quadro bastante crítico com relação à cultura brasileira. Pela abrangência de seus argumentos, merecerá um tratamento mais detalhado. Ela inicia sua argumentação definindo algumas características da cultura local (CHAUÍ, 1989):

- Indistinção entre o público e o privado,
- incapacidade para tolerar o princípio formal e abstrato da igualdade perante a lei,
- combate da classe dominante às idéias gerais contidas na Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão
- repressão às formas de luta e de organização sociais e populares,
- discriminação racial, sexual e de classe
- estrutura social fortemente hierárquica



- relações sociais se efetuam sob a forma de tutela e do favor
- legalidade é sinônimo do arbítrio (dos dominantes) à transgressão (dos dominados) e, desta, ao arbítrio (dos dominantes)

A autora argumenta que as modificações ocorridas no país privilegiam as ações do Estado e dão pouca relevância aos movimentos sociais e populares que contribuíram para elas, o que expressa sua contradição; ao mesmo tempo, define o autoritarismo como uma forma de governo, escondendo o fato de que a sociedade brasileira é autoritária (CHAUÍ, 1989). Isso se manifesta no fato de que as assimetrias sociais e pessoais são transformadas em desigualdades, e estas, em relações de hierarquia, mando e obediência (situação que vai da família ao Estado, atravessa as instituições públicas e privadas, permeia a cultura e as relações interpessoais).

Os indivíduos passam a ser superiores ou inferiores, tomando todas as relações a forma da dependência, da tutela, da concessão, da autoridade e do favor, fazendo da violência simbólica a regra da vida social e cultural. “Violência tanto maior porque invisível sob o paternalismo e o clientelismo, considerados naturais e, por vezes, exaltadas como qualidade positivas do ‘caráter nacional’ ” (CHAUÍ, 1989:54).

As leis, na sociedade brasileira, historicamente sempre preservaram privilégios, pouco dizendo em termos de direitos e deveres. Como consequência, é uma sociedade na qual as leis sempre foram consideradas inócuas, feitas para serem violadas, jamais transformadas e contestadas. Onde a transgressão popular é violentamente reprimida e punida, enquanto a violação pelos grandes e poderosos sempre permanece impune. Conseqüentemente, é uma sociedade na qual a esfera pública não chega a ser pública de fato, uma vez que é definida sempre pelas exigências do espaço privado (CHAUÍ, 1989:55).

No que se refere a espaços de natureza privada, BARBOSA (1996b:16) discute que a cultura não é algo que “produzível” no interior de uma empresa ou se carrega dentro dela. Mais amplo que isso, é “um sistema de símbolos e significados de domínio público, no contexto do qual as tarefas e práticas administrativas podem ser descritas de forma inteligível para as pessoas que dela participam ou não”.

Normalmente tais pessoas compartilham um mesmo espaço simbólico, no qual reconhecem símbolos e signos comuns. De acordo com RODRIGUES (1996b:2),

“o estudo do espaço simbólico permite levar em conta os ambientes de forma holística, ou seja, considerando as relações entre as pessoas e as coisas, não só do ponto de vista cultural e econômico, mas também da ordem social. Além disso, nos leva a concebê-lo não como um espaço que é dado ou determinado, mas é compartilhado; portanto, sujeito a negociações que podem evitar conflitos e custos desnecessários para o indivíduo e a organização”.

Quando essa visão é transposta para o campo organizacional, pode-se observar que as organizações brasileiras geralmente apresentam uma distância do poder tão grande que lembram a distribuição de renda nacional e o passado escravocrata. A forma como os trabalhadores e os executivos são tratados parece, de um lado, basear-se em controles do tipo masculino, o uso da autoridade e, de outro, em controles de tipo feminino, o uso da sedução (PRESTES MOTTA, 1997).

A cultura administrativa local, na visão de BARBOSA (1996b), se caracteriza por práticas e valores que parecem privilegiar mais um bom relacionamento no trabalho, uma permanência longa em um mesmo emprego, uma preferência por grandes organizações como empregadoras, por uma rígida estrutura hierárquica, por uma visão negativa da competição individual, por um apelo constante ao bom senso, por uma valorização de liderança consultiva e pouca ambição de avanço individual etc. do que por valores, tais como disponibilidade para mudança freqüente de emprego, grande ambição de ascensão e de sucesso individual, alta motivação para desempenho, valorização da competição individual (BARBOSA, 1996c).

LEITÃO (1996) destaca que alguns processos culturais podem ser encontrados na organização, uma vez que esta produz formas de comportamento e de raciocínio e procura socializar os indivíduos, mudando suas formas de percepção da realidade, principalmente através de programas de treinamento e do desenvolvimento de símbolos, valores e crenças em sua cultura organizacional (LEITÃO, 1996). O processo de socialização implica transmissão de ideologia.

Nesse sentido, o processo de socialização é visto como um *fenômeno de comunicação*. A cultura da organização é oralmente manifestada no seu sistema de comunicação, nas

metáforas e nos jargões usados por seus membros e que geralmente opera fora do nível de consciência. Dessa forma, a cultura organizacional é transmitida e consolidada no decorrer do tempo (FREITAS, 1991).

Inevitavelmente quando a questão da democracia organizacional vem à baila, o debate sobre a consolidação democrática no Brasil vem à tona (BENEVIDES, 1994). Questiona-se que tipo de cidadão é esse forjado no Brasil (do qual a faceta de trabalhador, de membro organizacional não se exclui). Partilha-se da indagação de CARVALHO (1994:159): “Como é que se pode exercer a cidadania, inclusive os direitos políticos, se não há esse elemento básico que é a consciência dos direitos civis, o sentimento de pertencer a uma comunidade nacional?” TELLES (1994:45) fornece uma interessante pista do que poderia ser uma resposta quando coloca que “a noção de cidadania concedida é introduzida para nomear essa continuidade na sua dimensão propriamente política, chamando a atenção para o fato de que proteção, favor e patronagem vêm ocupar o lugar de direitos civis inexistentes”.

## Capítulo 7

# DISCURSOS E PRÁTICAS PODEM CONVERGIR? Uma tentativa de conclusão

“Nós também sabemos o quanto a verdade é às vezes cruel, e nos perguntamos se a ilusão não é mais consoladora”

*Henri Poincaré*

O objetivo deste estudo foi o de analisar os possíveis descompassos entre os discursos e as práticas de gestão no contexto empresarial da década de noventa. Os resultados encontrados permitem afirmar que não apenas as contradições existem, de fato, o que confirma a suposição inicial, quanto que existem à revelia de uma suposta coerência: a organização analisada é um exemplo de boa administração, tendo tido desempenho acima da média, o que é refletido não apenas no nível de investimento dos últimos anos, quanto pelo reconhecimento do mercado, no qual a cada ano se registra um aumento de participação.

A despeito da relevância da temática, a literatura da área de administração é carente, o que reitera a necessidade do desenvolvimento de pesquisas nesse sentido, uma vez que podem fornecer instigantes rumos para a compreensão das raízes de uma série de problemas organizacionais atuais, como as ambigüidades entre o perfil requerido dos trabalhadores e as condições reais de trabalho, a questão da valorização da mão-de-obra em um contexto de redução de níveis hierárquicos, o impasse da democratização organizacional em um ambiente historicamente autoritário, entre outros inúmeros exemplos.

A globalização e a reestruturação produtiva impõem desafios consideráveis para as organizações atuais, o que também é sentido na empresa analisada. Contudo, esse não é o tipo de influência neutra, da qual a organização apenas “sofre” as conseqüências; muito pelo contrário, o discurso disseminado incorpora esses dois elementos e em vários momentos deixa claro que se há uma responsabilidade pelos empregos ceifados, esta se deve àqueles fatores externos, que “obrigam” a organização a adotar tecnologia de última geração, que convenientemente é poupadora de mão-de-obra. Vale ressaltar que a utilização desse tipo de tecnologia é uma opção racional do empresariado, que vê seus índices de produtividade se elevarem ao mesmo tempo em que passam a depender menos do “fator humano”<sup>116</sup>.

Para fazer frente aos desafios que têm sido colocados pelo ambiente, o empresariado tem investido em processos de modernização produtiva e gerencial. A modernização produtiva se dá mediante a aquisição de equipamentos mais avançados, que consigam um desempenho superior com a utilização de menos recursos, em geral, menos trabalhadores também<sup>117</sup>. No

---

<sup>116</sup> DEJOURS (2000:7) utiliza o termo fator humano para designar a expressão utilizada por engenheiros de segurança de sistemas, projetistas, engenheiros de higiene e segurança do trabalho e especialistas em segurança das pessoas e instalações para designar o comportamento de homens e mulheres no trabalho (...). Em geral, a noção de fator humano está associada a idéia de erro, falha, falta cometida pelos operadores”.

<sup>117</sup> É curioso que com essa argumentação, o termo “recursos humanos” tenha se adequadado tão bem.

tocante à modernização gerencial, o que tem ocorrido via de regra é a transferência de modelos provenientes de outras realidades, o que traz problemas diversos de implantação, principalmente devido ao fato de se tratar de uma modernização conservadora, que modifica a gestão apenas superficialmente, sem metamorfoses mais profundas.

A relativização de conceitos estrangeiros traz consigo uma necessidade de reflexão mais aprofundada por parte do empresariado, a respeito do tipo de gestão que efetivamente se deseja para as organizações brasileiras. Não se trata aqui de uma iniciativa xenófoba, de isolamento do restante do mundo para encontrar um modo brasileiro de administrar, mas de atribuir o peso devido a um fator importante da gestão: a influência da localidade. Dessa maneira, possivelmente serão tiradas lições a respeito de como a gestão das organizações brasileiras pode progredir sem necessariamente ser balizada pelo que acontece nos países desenvolvidos.

Os discursos empresariais são utilizados como mais uma ferramenta a serviço da organização. São destacados fatores como a cooperação, a flexibilidade, a unidade e os resultados, que trazem um novo desafio aos trabalhadores, uma vez que agora a organização não se contenta apenas em ser um local de trabalho; de certa forma, se propõe a ser “amada” pelos trabalhadores, em um processo claro de criação identificação e de comprometimento e, mais do que isso – de afetividade. Não se está aqui afirmando que os trabalhadores simplesmente irão sucumbir a esse “canto da sereia”, mas cabem alguns cuidados profissionais a fim de preservação dos “preciosos” laços formais que os transformam em trabalhadores “centrais”.

As práticas de gestão, por sua vez, incorporam apenas parte do que prega o discurso, e a ele se tornam antagônicas em uma série de aspectos, em função de estarem essencialmente ligadas ao modo tradicional de gerenciamento. Dessa maneira, caracteriza-se de certa forma uma contraposição entre os discursos (que representariam a modernização, os novos valores) e as práticas (reduzido do que de mais tradicional se faz nas organizações). É válido ressaltar, contudo, que embora tais contradições não escapem a um exercício analítico, na prática, funcionam de forma bastante articulada, uma vez que as organizações, a exemplo da EMT, conseguem modernizar aos poucos sem abrir mão dos elementos que julgam tradicionalmente relevantes.

Teoricamente o desenvolvimento deste estudo permitiu uma ampliação da base sobre a qual se assenta atualmente o processo de análise da gestão (e de seu relacionamento com o discurso vigente) levando em consideração elementos relacionados à influência do processo de formação do povo brasileiro e da sua cultura sobre o empresariado nacional.

Em termos organizacionais, entender os propósitos pelos quais o discurso é concebido e disseminado na organização (e fora dela) permitiu, entre outros efeitos, avaliar até que ponto as estratégias empresariais partem de uma realidade historicamente condicionada, ou se possuem um significativo nível de permeabilidade à influência de variáveis externas. Isso pode vir a se tornar um importante ponto de partida no tocante à consolidação de um modelo de gestão cujas práticas sejam calcadas na observação de variáveis que, embora presentes no cotidiano organizacional, não são atualmente exploradas em todas as suas potencialidades, a exemplo da questão do envolvimento da mão-de-obra com a empresa.

As assimetrias encontradas entre discursos e práticas gerenciais, longe de se apresentarem como elementos isolados, são estreitamente ligadas à realidade que circunda o ambiente organizacional. Especificamente aqui refere-se aos fatores culturais. A cultura brasileira, que permeou boa parte da análise deste estudo, por suas características peculiares, fornece terreno fértil para que o desenvolvimento de uma gestão como a que se apresenta, fruto em parte do arcaísmo, em parte da inovação, seja bem sucedido, uma vez que é vivenciada pelos trabalhadores, cotidianamente, uma realidade na qual dificilmente a coerência e a racionalidade predominam: muito pelo contrário, o que se dá normalmente é uma realidade inesperada e desafiadora, repleta de trevas – mas também, de luz.

## **BIBLIOGRAFIA**



- AIDAR, M. M. & ALVES, M. A. Comunicação de massa nas organizações brasileiras: explorando o uso de histórias em quadrinhos, literatura de cordel e outros recursos populares de linguagem nas empresas brasileiras. In: PRESTES MOTTA, F. C. & CALDAS, M. P. (Orgs). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J.-F. (Org.). *O indivíduo na organização*. Dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1993. v.1.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J. & GEWANDSZNAJDER, F. *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Pioneira, 1998.
- ANTUNES, E. D. D. & PINHEIRO, I. A. Aspectos da qualificação e da gestão dos recursos humanos num ambiente de reestruturação: resultados preliminares de uma pesquisa exploratória no setor de autopeças do Rio Grande do Sul. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21, 1997, Angra dos Reis. *Anais eletrônicos...* Angra dos Reis: ANPAD, 1997.
- ARANTES, A. A. *O que é cultura popular*. 14.ed. São Paulo: Brasiliense, 1998.
- ARENDT, H. *A condição humana*. 9.ed. Rio de Janeiro: Forense universitária, 1999.
- ARRIGUI, G. *A ilusão do desenvolvimento*. Petrópolis: Vozes, 1997.
- BARBOSA, L. N. H. *O jeitinho brasileiro*. a arte de ser mais igual que os outros. São Paulo: Campus, 1996a.
- BARBOSA, L. N. H. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre Antropologia e Administração. *Revista de administração de empresas*, São Paulo, v.36, n.4, p.6-19, out./dez. 1996b.
- BARBOSA, L. N. H. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? *Revista do serviço público*, Brasília, v.120, p.59-102, set./dez. 1996c.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1995.
- BARROS, A. J. P. & LEHFELD, N. A. S. *Projeto de pesquisa: propostas metodológicas*. 5.ed. Petrópolis: Vozes, 1997.
- BAUDRILLARD, J. *Da sedução*. 3.ed. Campinas: Papirus, 2000.
- BECK, U. Capitalismo sem trabalho. *Ensaio FEE*, Porto Alegre, v.18, n.1, p.41-55, 1997.
- BECKER, H. S. *Métodos de pesquisa em ciências sociais*. 4.ed. São Paulo: Hucitec, 1999.

- BENEVIDES, M. V. M. Cidadania e democracia no Brasil: notas para debate. In: SEMINÁRIO TIRADENTES, HOJE: IMAGINÁRIO E POLÍTICA NA REPÚBLICA BRASILEIRA, 1, 1994, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 1994.
- BORDIEU, P. A máquina infernal. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 12.07.1998.
- BOUDON, R. & BOURRICAUD, F. *Dicionário crítico de sociologia*. São Paulo: Ática, 1993.
- BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista*. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.
- BRESCIANI, L. P. Flexibilidade e reestruturação: o trabalho na encruzilhada. *São Paulo em perspectiva*, São Paulo, v.11, n.1, p.88-97, 1997.
- BRITTO, J. Modernização produtiva e evolução do emprego e qualificação profissional na indústria têxtil. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO TRABALHO, 6, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte, ABET, 1999. v.2.
- CALDAS, M. P. & TONELLI, M. J. O homem camaleão e modismos gerenciais: uma discussão sociopsicoanalítica do comportamento modal das organizações. In: PRESTES MOTTA, F. C. & FREITAS, M. E. (Orgs.). *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- CARLEIAL, L. M. F. Trabalho em tempos de novas tecnologias: velhos e novos desafios. *Proposta*, n.72, p.14-20, mar./maio 1997.
- CARVALHO, J. M. A construção das repúblicas e os direitos civis. In: SEMINÁRIO TIRADENTES, HOJE: IMAGINÁRIO E POLÍTICA NA REPÚBLICA BRASILEIRA, 1, 1994, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 1994.
- CARVALHO, J. M. Cidadania na encruzilhada. In: BIGNOTTO, N. (Org.). *Pensar a República*. Belo Horizonte: UFMG, 2000.
- CARVALHO, R. Q. & BERNARDES, R. Reestruturação industrial, produtividade e desemprego. *São Paulo em perspectiva*, São Paulo, v.10, n.1, p.53-62, 1996.
- CASTEL, R. *As metamorfoses da questão social*. Petrópolis: Vozes, 1998.
- CASTRO, N. A. Reestruturação produtiva e relações industriais: desafios e interpretações à luz do debate norte-americano atual. *Revista brasileira de ciências sociais*, São Paulo, n.31, p.111-122, jun. 1996.
- CASTRO, N. A. Reestruturação produtiva, novas institucionalidades e negociação da flexibilidade. *São Paulo em perspectiva*, São Paulo, v.11, n.1, p. 3-8, 1997.
- CATTANI, A. D. *Processo de trabalho e novas tecnologias: orientação para pesquisas e catálogo de obras*. Porto Alegre: UFRGS, 1995.

- CHAGAS, E. K. S. Gestão social: da automação à reestruturação produtiva industrial. *Revista de administração pública*, Rio de Janeiro, v.31, n.5, p.177-194, set./out. 1997.
- CHAUÍ, M. *Cultura e democracia: o discurso competente e outras falas*. 3.ed. São Paulo: Moderna, 1982.
- CHAUÍ, M. *Conformismo e resistência*. 4.ed. São Paulo: Brasiliense, 1989.
- CHAUÍ, M. *Brasil: mito fundador e sociedade autoritária*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2000.
- CHESNAIS, F. *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã, 1996.
- CHESNAIS, F. A fisionomia das crises no regime de acumulação sob dominância financeira. *Novos estudos CEBRAP*, São Paulo, n.52, p.21-53, nov. 1998.
- CORIAT, B. *A revolução dos robôs: o impacto socioeconômico da automação*. São Paulo: Busca Vida, 1988.
- CORRÊA, M. L. A modernização na indústria têxtil e os condicionantes da formação profissional. *Trabalho e educação*, Belo Horizonte, n.3, p.161-184, jan./jul. 1998a.
- CORRÊA, M. L. Novas tecnologias, gestão e subjetividade política: matéria para reflexão sobre a formação profissional do país. *Educação em revista*, Belo Horizonte, n.28, p.7-25, dez. 1998b.
- CORRÊA, M. L. & PIMENTA, S. M. Formação profissional e participação: estratégias de controle político no contexto da reestruturação produtiva. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO TRABALHO, 6, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte, ABET, 1999. v.2.
- CORRÊA, M. L. & PIMENTA, S. M. Estratégias de modernização sistêmica: participação e formação profissional na indústria de Minas Gerais. In: CONGRESO LATINOMERICANO DE SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO (El trabajo en los umbrales del siglo XXI), 3, Buenos Aires. *Anales eletrônicos...* Buenos Aires, ALAST, 2000.
- CORRÊA, M. L. & SARAIVA, L. A. S. Organização do processo de trabalho. In: FIDALGO, F. & MACHADO, L. (Orgs.). *Dicionário da educação profissional*. Belo Horizonte: NETE/FAE/UFMG, 2000.
- COSTA, E. R. B. *Reestruturação produtiva e processo de trabalho na indústria brasileira: o caso do setor têxtil*. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, 2000. (Dissertação, Mestrado em Economia).
- COUTROT, T. Política de emprego em época de “mundialização”: o caso francês. *Ensaio FEE*, Porto Alegre, v.18, n.1, p.56-71, 1997.
- DEDECCA, C. S. Racionalização, poder e trabalho. *Novos estudos CEBRAP*, São Paulo, n.46, p.93-112, nov. 1996.

- DEDECCA, C. S. Reorganização das relações de trabalho no Brasil. A flexibilidade é a única alternativa? In: CARVALHO NETO, A. M. & CARVALHO, R. A. A. (Orgs.). *Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90*. Belo Horizonte: IRT/PUC-MG, 1998.
- DEJOURS, C. A carga psíquica do trabalho. In: DEJOURS, C., ABDOUCHELI, E. & JAYET, C. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994.
- DEJOURS, C. *O fator humano*. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- DEJOURS, C., ABDOUCHELI, E. & JAYET, C. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994.
- DINIZ, E. & BOSCHI, R. R. Lideranças empresariais e problemas de estratégia liberal no Brasil. *Revista brasileira de ciências sociais*, São Paulo, n.23, p.101-120, out. 1993.
- DUARTE, A. A crise do fordismo nos países centrais e no Brasil. *Trabalho e educação*, Belo Horizonte, n.7, p.48-61, jul./dez. 2000.
- ENRIQUEZ, E. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. In: PRESTES MOTTA, F. C. & FREITAS, M. E. (Orgs.). *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- FAORO, R. *Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro*. 13.ed. São Paulo: Globo, 1998. v.2.
- FIDALGO, F. & MACHADO, L. (Eds.). *Dicionário da educação profissional*. Belo Horizonte: NETE/FAE/UFMG, 2000.
- FILSTEAD, W. J. (Ed.). *Qualitative methodology: firsthand involvement with social world*. Chicago: Rand McNally, 1970.
- FIORI, J. L. Globalização, hegemonia e império. In: TAVARES, M. C. & FIORI, J. L. *Poder e dinheiro*. Petrópolis: Vozes, 1997.
- FLEURY, A. & FLEURY, M. T. L. *Aprendizagem e inovação organizacional*. São Paulo: Atlas, 1997.
- FREITAS, M. E. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo: Makron books, 1991.
- FREDDO, A. C. O discurso da alienação nas organizações. *Revista de administração pública*, Rio de Janeiro, v.28, n.1, p.24-33, jan./mar. 1994.
- FREIRE, P. *Pedagogia da autonomia: saber necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- GAGLIARDI, P. The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework. *Organization studies*, v.7, n.2, p.117-134, 1986.

- GARCIA, F.C. A crise asiática e os desafios da *concertazione* social no Brasil. . In: PIMENTA, S. M. (Org.). *Recursos humanos: uma dimensão estratégica*. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999.
- GESTÃO EMPRESARIAL MAGAZINE. Tecnologia é a nova estação do setor têxtil. *Gestão empresarial magazine*, Rio de Janeiro, n.4, p.36-40, ago. 1999.
- GOODE, W. J. & HATT, P. K. *Métodos em pesquisa social*. 7.ed. São Paulo: Nacional, 1979.
- GORDILHO, A. & SERVA, M. A fronteira entre os espaços público e privado: zona de confusão – o caso da Renurb. *Revista de administração pública*, Rio de Janeiro, v.28, n.4, p.154-162, out./dez. 1994.
- GORINI, A. P. F. & SIQUEIRA, S. H. G. O segmento de fiação no Brasil. *BNDES Setorial*, Brasília, n.6, p.133-154, set. 1997a.
- GORINI, A. P. F. & SIQUEIRA, S. H. G. Complexo têxtil brasileiro. *BNDES Setorial*, Brasília, p.133-157, nov. 1997b. Edição especial.
- GORINI, A. P. F. & SIQUEIRA, S. H. G. Tecelagem e malharia. *BNDES Setorial*, Brasília, n.7, p.29-56, mar. 1998.
- HELOANI, R. *Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar*. 3.ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- HIRATA, H. Reorganização da produção e transformações do trabalho: uma perspectiva norte/sul. In: CARVALHO NETO, A. M. & CARVALHO, R. A. A. (Orgs.). *Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90*. Belo Horizonte: IRT/PUC-MG, 1998a.
- HIRATA, H. Reestruturação produtiva, trabalho e relações de gênero. *Revista latinoamericana de estudios del trabajo*, São Paulo, n.7, p.5-27, 1998b.
- HIRST, P. & THOMPSON, R. *A globalização em questão*. Petrópolis: Vozes, 1998.
- HOBBSAWN, E. Barbárie: guia do usuário. In: SADER, E. (Org.). *O mundo depois da queda*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994.
- IANNI, O. *A idéia de Brasil moderno*. 2.ed. São Paulo Brasiliense, 1994.
- IANNI, O. Globalização e neoliberalismo. *São Paulo em perspectiva*, São Paulo, v.12, n.2, p.27-32, 1998.
- INDI. INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL DE MINAS GERAIS. *Panorama do setor têxtil de Minas Gerais 1995/1996*. Belo Horizonte: INDI, 1997.
- JORNAL INTERNO DA EMPRESA. Diversos números.
- KECK, M. E. O ‘novo sindicalismo’ na transição brasileira. In: STEPAN, A. (Org.). *Democratizando o Brasil*. São Paulo: Paz e terra. 1988.

- KUMAR, K. *Da sociedade pós-industrial à pós-moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo*. Rio de Janeiro: Zahar, 1997.
- KURZ, R. *O colapso da modernização*. São Paulo: Paz e terra, 1992.
- LACERDA, A. C. Globalização e reestruturação produtiva: o Brasil na berlinda? *São Paulo em perspectiva*, São Paulo, v.12, n.3, p.89-96, 1998.
- LARANGEIRA, S. M. G. Reestruturação produtiva nos anos 90: aspectos do contexto internacional no setor de serviços. *Revista brasileira de ciências sociais*, São Paulo, n.33, p.35-47, fev. 1997.
- LEIS, H. R. Globalização e democracia: necessidade e oportunidade de um espaço público transnacional. *Revista brasileira de ciências sociais*, São Paulo, n.28, p.55-69, jun. 1995.
- LEITÃO, S. P. O poder no contexto da decisão organizacional. *Revista de administração pública*, Rio de Janeiro, v.30, n.2, p.137-151, mar./abr. 1996.
- LEITE, M. P. Modernização tecnológica e relações de trabalho. In: FERRETTI, C. J.; ZIBAS, D. M. L.; MADEIRA, F. R. & FRANCO, M. L. P. B. (Orgs.). *Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1994a.
- LEITE, M. P. Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão-de-obra. In: OLIVEIRA, C. A. B., MATTOSO, J. E. L., SIQUEIRA NETO, J. F., POCHMANN, M. & OLIVEIRA, M. A. (Orgs.). *O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século*. São Paulo: Página Aberta, 1994b.
- LEITE, M. P. & POSTHUMA, A. C. Reestruturação produtiva e qualificação: reflexões sobre a experiência brasileira. *São Paulo em perspectiva*, São Paulo, v.10, n.1, p.63-76, 1996.
- LÉVY, P. *Cibercultura*. São Paulo: Editora 34, 1999.
- LIMA, M. E. A. O significado do trabalho humano. In: CARVALHO, A. O. (Org.). *Administração contemporânea: algumas reflexões*. Belo Horizonte: UFMG, 1988.
- LIMA, M. E. A. *O equívocos da excelência: as novas formas de sedução da empresa*. Petrópolis: Vozes, 1995.
- MANZINI-COVRE, M. L. *O que é cidadania*. São Paulo: Brasiliense, 1999.
- MARONI, A. *A estratégia da recusa*. São Paulo: Brasiliense, 1982.
- MARQUES-PEREIRA, J. *Flexibilidade do trabalho e desenvolvimento no México: as lições do boom econômico da região fronteira dos Estados Unidos*. São Paulo: FUNDEP, 1995. Texto para discussão IESP n.24.
- MATTAR, F. N. Análise crítica dos estudos de estratificação sócio-econômica de ABA-Abipeme. *Revista de administração*, São Paulo, v.30, n.1, p.57-74, jan./mar. 1995.

- MELO, M. C. O. L. Estratégia(s) dos empregado(s) no cotidiano das relações de trabalho: a construção dos processos de auto-regulação. In: DAVEL, E. P. B. & VASCONCELLOS, J. G. M. (Orgs.). *“Recursos” humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1995.
- MELO, M. C. O. L. & LIMA, M. E. A. A nova ordem contratual na empresa: cidadania e relações de trabalho. In: NEDER, R. T. (Org.). *Olhares sobre a gestão a cidadania no Brasil*. São Paulo: Paulicea, 1995.
- MELLO, J. M. C. *O capitalismo tardio*: contribuição à revisão crítica da formação e do desenvolvimento da economia brasileira. 9.ed. São Paulo: Brasiliense, 1998.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- NEVES, M. A. Reestruturação produtiva e estratégias no mundo do trabalho: as conseqüências para os trabalhadores. In: CARVALHO NETO, A. M. & CARVALHO, R. A. A. (Orgs.). *Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90*. Belo Horizonte: IRT/PUC-MG, 1998.
- NOGUEIRA, C. Eles aos olhos do leão. *Revista veja*, São Paulo, ano 33, n.28, ed.1657, p.102-105, 12 jul. 2000.
- O’DONNELL, G. Poliarquias e a (in) efetividade da lei na América Latina. *Novos Estudos CEBRAP*, São Paulo, n.51, p.37-61, jul. 1998.
- OLIVEIRA, F. Da dádiva aos direitos: a dialética da cidadania. *Revista brasileira de ciências sociais*, São Paulo, ano 9, n.25, p.42-44, jun. 1994.
- OLIVEIRA, F. *Os direitos do antivalor*: a economia política da hegemonia imperfeita. Petrópolis: Vozes, 1998.
- OLIVEIRA, G. Democratização das relações de trabalho na empresa. *Revista de administração de empresas*, São Paulo, v.31, n.4, p.91-95, out./dez. 1991.
- OLIVEIRA, M. A. Notas sobre a crise do novo sindicalismo brasileiro. *São Paulo em perspectiva*, São Paulo, v.12, n.1, p.24-29, 1998.
- OLIVEIRA, M. H. Principais matérias-primas utilizadas na indústria têxtil. *BNDES Setorial*, Brasília, n.5, p.71-109, mar. 1997.
- ORRÚ, M., BIGGART, N. W. & HAMILTON, G. Organizational isomorphism in East Asia. In: POWELL, W. W. & DiMAGGIO, J. (Orgs.). *The institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The university of Chicago Press, 1991.
- PAGÈS, M., BONETTI, M.; GAULEJAC, V. & DESCENDRE, D. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.
- PAOLI, M. C. Os trabalhadores urbanos na fala dos outros. Tempo, espaço e classe na história operária brasileira. In: LOPES, J. S. L. *Cultura e identidade operária*: aspectos da cultura da classe trabalhadora. Rio de Janeiro: UFRJ, 1987.

- PEPPARD, J. & FITZGERALD, D. *The transfer of culturally-grounded techniques: the case of business re-engineering in Germany*. Cranfield: The Cranfield School of Management Working Papers Series, n.4, 1997.
- PIMENTA, S. M. *Le tournant de la fiat mineira*. Travail, imaginaire et citoyenneté dans l'expérience des travailleurs. Paris: Septentrion Presses Universitaires, 1997.
- PIMENTA, S. M. Participação e qualificação: uma nova sincronia de gestão. *Trabalho e educação*, Belo Horizonte, n.4, p.99-114, ago./dez. 1998.
- PIMENTA, S. M. A estratégia da gestão na nova ordem das empresas. In: *Recursos humanos: uma dimensão estratégica*. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999.
- POCHMANN, M. Mudanças na ocupação e a formação profissional. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO TRABALHO, 6, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte, ABET, 1999. v.2.
- POSSENTI, S. *Discurso, estilo e subjetividade*. São Paulo: Martins Fontes, 1993.
- PRATES, M. A. S. & BARROS, B. T. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural com base na gestão empresarial. In: PRESTES MOTTA, F. C. & CALDAS, M. P. (Orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- PRESTES MOTTA, F. C. Organizações: vínculo e imagem. *Revista de administração de empresas*, São Paulo, v.31, n.3, p.5-11, jul./set. 1991.
- PRESTES MOTTA, F. C. As empresas e a transmissão de ideologia. *Revista de administração de empresas*, São Paulo, v.32, n.5, p.38-47, nov./dez. 1992.
- PRESTES MOTTA, F. C. Cultura e organizações no Brasil. In: PRESTES MOTTA, F. C. & CALDAS, M. P. (Orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- RAINBIRD, H. El trabajador por cuenta propia: ¿pequeño empresário ou asalariado encubierto? In: POLLERT, A. (Coord.). *¿Adios a la flexibilidad?* Madri: MTSS, 1994.
- RIMA, I. H. *Labor markets in a global economy*. London: ME Sharpe, 1996.
- RODRIGUES, S. B. *O chefinho, o telefone e o bode*: autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, 1991. (Tese, Professor titular).
- RODRIGUES, S. B. Negociações para alianças estratégicas: o ingresso de empresas brasileiras no mercado chinês. *Revista de administração*, São Paulo, v.31, n.3, p.28-37, jul./set. 1996a.



- RODRIGUES, S. B. Fronteiras invisíveis e modernização – formas de ocupação dos espaços simbólicos: implicações para a gerência. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20, Angra dos Reis. *Anais...* Angra dos Reis, ANPAD, 1996b.
- RODRIGUES, S. B. & COLLINSON, D. L. 'Having fun'? Humour as resistance in Brazil. *Organization studies*. v.16, n.5, p.739-768, 1995.
- RODRÍGUEZ-POSE, A. & ARBIX, G. Estratégias do desperdício: a guerra fiscal e as incertezas do desenvolvimento. *Novos estudos CEBRAP*, São Paulo, n.54, p.55-71, jul. 1999.
- ROLDÁN, M. Procesos de mundialización-regionalización socio-econômica, trayectorias de internacionalización de EMNs (Empresas Multinacionales) y desafios a la acción sindical el complejo automotriz en la Argentina "fin de siglo". In: CARVALHO NETO, A. M. & CARVALHO, R. A. A. (Orgs.). *Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90*. Belo Horizonte: IRT/PUC-MG, 1998.
- RUAS, R. & ANTUNES, E. D. D. Gestão do trabalho, qualidade total e comprometimento no cenário da reestruturação. *São Paulo em perspectiva*, São Paulo, v.11, n.1, p.42-53, 1997.
- RUBEN, G. R. Empresários e globalização: prolegômenos de uma metodologia antropológica de compreensão e ação. *Revista brasileira de ciências sociais*, São Paulo, n.28, p.71-87, jun. 1995.
- RUIGROK, W. & VAN TULDER, R. *The logic of international restructuring*. London: Routledge, 1995.
- SAES, D. Democracia e capitalismo no Brasil: balanço e perspectivas. *Revista de sociologia e política*, Curitiba, n.6-7, p.1-21, jun./nov. 1996.
- SALERNO, M. Modelo japonês, trabalho brasileiro. In: HIRATA, H. S. (Org.). *Sobre o modelo japonês: automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho*. São Paulo: EDUSP, 1993.
- SALES, T. Raízes da desigualdade social na cultura política brasileira. *Revista brasileira de ciências sociais*, São Paulo, n.25, p.26-37, jun. 1994.
- SANDRONI, P. (Org.). *Novo dicionário de economia*. 2.ed. São Paulo: Best seller, 1994.
- SANTOS, J. L. *O que é cultura*. 16.ed. São Paulo: Brasiliense, 1998.
- SARAIVA, L. A. S. & CAPELÃO, L. G. F. A nova administração pública e o foco no cidadão: burocracia x marketing? *Revista de administração pública*, Rio de Janeiro, v.34, n.2, p.59-77, mar./abr. 2000.

- SARAIVA, L. A. S. & SOARES, R. D. G. The role of communication in the (in) formation process of worker in a Brazilian stainless steel industry In: ANNUAL CONFERENCE OF BUSINESS ASSOCIATION OF THE LATIN AMERICAN STUDIES (Management of integrated markets: one America?), 2000, Caracas. *Proceedings...* Caracas, BALAS, 2000. [presentation paper]
- SARSUR, A. M. *Empregabilidade e empresabilidade? Um estudo junto a organizações e profissionais em Minas Gerais*. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, 1999. (Dissertação, Mestrado em Administração).
- SCHUTTE, G. R. Nova dinâmica das empresas transnacionais. *São Paulo em perspectiva*, São Paulo, v.12, n.2, p.54-63, 1998.
- SCOPINHO, R. A. Qualidade total, saúde e trabalho: uma análise em empresas sucoalcooleiras paulistas. *Revista de administração contemporânea*, Curitiba, v.4, n.1, p.93-112, jan./abr. 2000.
- SENNETT, R. *A corrosão do caráter: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- SILVA, J. V. A empresa transnacional. *São Paulo em perspectiva*, São Paulo, v.12, n.2, p.46-53, 1998.
- SILVA, A. M., COSTA, A. J. L., ROSSI, L. G. A. & CAPELÃO, L. G. F. Cultura brasileira, cultura organizacional e recursos humanos. In: PIMENTA, S. M. (Org.). *Recursos humanos: uma dimensão estratégica*. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999.
- SINGER, P. A crise das relações de trabalho. In: NABUCO, M. R. & CARVALHO NETO, A. M. (Orgs.). *Relações de trabalho contemporâneas*. Belo Horizonte: IRT/PUC-MG, 1999.
- SOUZA-LOBO, E. Modelo japonês e práticas brasileiras. In: HIRATA, H. S. (Org.). *Sobre o modelo japonês: automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho*. São Paulo: EDUSP, 1993.
- SPINK, P. K. Discurso e ideologia gerencial: reflexões a partir da experiência brasileira. In: PRESTES MOTTA, F. C. & CALDAS, M. P. (Orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K. & LINCOLN, Y. S. (Orgs.). *Handbook of qualitative research*. Thousand oaks: Sage, 1994.
- TAYLOR, F. W. *Princípios de administração científica*. 8.ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- TELLES, V. Espaço público e espaço privado na constituição do social: notas sobre o pensamento de Hannah Arendt. *Tempo social*, São Paulo, v.2, n.1, p.23-48, 1.sem. 1990.
- TELLES, V. Cultura da dádiva, avesso da cidadania. *Revista brasileira de ciências sociais*, São Paulo, n.25, p.45-47, jun. 1994.

- TOLEDO, E. D. L. G. La flexibilidad del trabajo em América Latina. *Revista latino-americana de estudos do trabalho*, São Paulo, n.5, p.129-157, 1997.
- TOMEI, P. A. “Trabalhadores descartáveis ou recicláveis?” In: DAVEL, E. P. B. & VASCONCELLOS, J. G. M. (Orgs.). “*Recursos*” humanos e subjetividade. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1995.
- TRICE, H. M. & BEYER, J. M. *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs: Prentice hall, 1993.
- TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- VASCONCELLOS, J. G. M. O coronelismo nas organizações: a gênese da gerência autoritária brasileira. In: DAVEL, E. P. B. & VASCONCELLOS, J. G. M. (Orgs.). “*Recursos*” humanos e subjetividade. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1995a.
- VASCONCELLOS, J. G. M. *A invenção do coronel*. Vitória: EDUFES/FCAA, 1995b.
- VELOSO, H. M., ROCHA, C. H. M., LANARI, C. S. & ARRUDA, A. G. S. As transformações do mundo do trabalho. In: PIMENTA, S. M. (Org.). *Recursos humanos: uma dimensão estratégica*. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999.
- VIEIRA, A. & MORAES, L. F. R. A qualidade de vida no trabalho, as inovações tecnológicas e o movimento sindical: um estudo de caso. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21, 1997, Angra dos Reis. *Anais eletrônicos...* Angra dos Reis: ANPAD, 1997.
- WATANABE, F. S. *A grande família, o cachorro e o lingüição: formas de manifestação e de regulação de conflitos em empresas de transporte coletivo urbano por ônibus de Belo Horizonte*. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, 1996. (Dissertação, Mestrado em Administração).
- WOOD, S. J. Toyotismo e/ou japonização. In: HIRATA, H. S. (Org.). *Sobre o modelo japonês*. São Paulo: EDUSP, 1993.
- WOOD JR., T. & CALDAS, M. P. Antropofagia organizacional. *Revista de administração de empresas*, São Paulo, v.38, n.4, p.6-17, out./dez. 1998.
- ZARIFIAN, P. Trabalho e comunicação nas indústrias automatizadas. *Tempo social*, São Paulo, v.3, n.1-2, p.119-130, 1991.
- ZARIFIAN, P. *Novas formas de organização e modelo da competência na indústria francesa*. São Paulo: FEA/USP, 1995. (mimeo)

**ANEXOS**

## ANEXO 1

### ROTEIRO DE ENTREVISTA UTILIZADO COM OS GESTORES

#### BLOCO 1 – TRAJETÓRIA

- ◆ trajetória pessoal e profissional anterior. naturalidade. escolaridade. experiência profissional. fatos e avaliação. família. pais e . habitação. entrada na empresa. processos. cargos ocupados. cargo atual. trajetória no interior da empresa.

#### BLOCO 2 - HISTÓRIA DA EMPRESA

- ◆ início. processo de fundação. papel dos fundadores. missão da empresa na fundação. concepção da gestão no primeiro momento. contexto social, econômico e político da época.
- ◆ fases mais importantes da história da empresa. resultados ligados a essas fases. organização da empresa em cada fase. contexto social, econômico e político de cada uma dessas fases. posturas dos trabalhadores. papel da família. facilidades e dificuldades.
- ◆ papel da empresa em Minas Gerais e no Brasil. processo de expansão da empresa. causas e efeitos.
- ◆ a família – histórico e componentes. importância da família no desenvolvimento da empresa.

#### BLOCO 3 - PRÁTICAS DE GESTÃO

- ◆ papel da empresa na sociedade (caráter social). papel da empresa frente aos trabalhadores. realizações da empresa.
- ◆ modernização gestonária. necessidade. processo. implementação. papel dos gerentes e trabalhadores na implantação.
- ◆ bases da nova gestão. concepção de novos atores sociais. decisões a respeito da introdução de novas tecnologias. nível gerencial.
- ◆ incorporação de modelos importados de gestão. implantação. facilidades. dificuldades. percepção sobre sucesso ou fracasso.
- ◆ visão do trabalhador.
- ◆ configuração da comunicação organizacional. objetivo. processo. formalização (ou não).tipos. divulgação. avaliação.

#### BLOCO 4 - GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

- ◆ esfera anterior de gestão de Recursos Humanos. principais políticas de Recursos Humanos. planejamento. recrutamento. seleção. treinamento de ambientação. treinamento. alocação. avaliação de desempenho. promoção. remuneração. regulamento interno de pessoal (antes/depois).
- ◆ modernização. novos elementos. cooperação. participacionismo. trabalho em grupo. flexibilização da jornada de trabalho. multifuncionalidade. qualificação. política de benefícios. férias coletivas. uso e objetivos.
- ◆ utilização de serviços de consultoria. motivos. vantagens. desvantagens.
- ◆ relação de gênero. importância. políticas específicas. benefícios.

## BLOCO 5 - GRUPOS PARTICIPATIVOS

- ◆ criação. tipos. objetivos. componentes. organização. controle. resultado. gerenciamento. vinculação institucional. manifestação. operacionalização. divulgação. formas de adesão. quantidade e áreas. multifuncionalidade. sua utilização como estratégia de qualificação.

## BLOCO 6 – QUALIFICAÇÃO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

- ◆ programas adotados pela empresa. objetivos. tipo de qualificação. remuneração x qualificação. política de seleção e desenvolvimento de pessoal. qualificação x nível de emprego. faixa etária. rotatividade. periodicidade de oferecimento de programas de treinamento. análise de potencial. desenvolvimento gerencial. treinamento técnico x comportamental. instrutores. relações de âmbito institucional. empresa x escola. convênios. porque. quando. vantagens e desvantagens. formação de competências.

## BLOCO 7 - O PROCESSO DE PROFISSIONALIZAÇÃO

- ◆ a profissionalização: a reação da família. quando e como ocorreu o processo (etapas), principais motivações, entraves, resistências e dificuldades de implementação. principais mudanças percebidas na gestão. estrutura organizacional. antes e depois.
- ◆ gestão profissionalizada. vantagens e desvantagens. articulação da profissionalização. relação com o conselho. conselho administrativo: composição e atribuições.
- ◆ principais características da gestão. tomada de decisão, planejamento, qualificação dos gerentes (formação profissional, treinamento, perfil).
- ◆ nível de burocratização e documentação dos processos. visão e comprometimento. desempenho atual. colocação no mercado.
- ◆ utilização de consultoria.

## BLOCO 8 - RELAÇÕES DE TRABALHO NO INTERIOR DA EMPRESA

- ◆ introdução de tecnologias produtivas. alteração no nível de empregos. aceitação dos trabalhadores.
- ◆ regulamentos internos. existência. informalidade. definição formal. justiça. direitos. deveres. liberdade.
- ◆ relacionamento superior-subordinado. antes e depois da nova gestão.

## BLOCO 9 - RELAÇÕES COM O SINDICATO

- ◆ sindicalismo. representatividade sindical. o papel do sindicato na negociação sobre a introdução de inovações. atuação dos principais líderes. processo de eleição. relação/confrontos com a empresa. nível de sindicalização.. atuação. histórico. papel institucional do sindicato.
- ◆ qualificação. participacionismo. legalismo/formalismo versus necessidades dos trabalhadores.
- ◆ potencial de mobilização. papel da greve. existência. comportamento da direção.conquistas dos trabalhadores. desregulamentação do trabalho.

## BLOCO 10 - O FUTURO DA EMPRESA

- ◆ importância da família no futuro da empresa. importância da empresa no contexto familiar.
- ◆ principais mudanças previstas. visão de futuro. visão do seu papel no futuro da empresa.
- ◆ a empresa amanhã. mercado. investimento. estratégia. gestão. mão-de-obra. tecnologia. comunicação. estrutura organizacional. sindicato.possibilidade de fusões/aquisições.
- ◆ relacionamento superior-subordinado. clima organizacional. pesquisa sistemática ou não.

## ANEXO 2

### ROTEIRO DE ENTREVISTA UTILIZADO COM OS TRABALHADORES

#### BLOCO 1 – TRAJETÓRIA

- ◆ Trajetória pessoal e profissional anterior. naturalidade. escolaridade. experiência profissional. fatos e avaliação. família. pais e . habitação. entrada na empresa. processos. cargos ocupados. cargo atual. trajetória no interior da empresa.

#### BLOCO 2 - HISTÓRIA DA EMPRESA

- ◆ conhecimento a respeito da história da empresa.. fases mais importantes da história da empresa.

#### BLOCO 3 - PRÁTICAS DE GESTÃO

- ◆ papel da empresa na sociedade. a empresa no bairro. relação com a comunidade. novas exigências. papel da empresa para os trabalhadores.
- ◆ modernização gestonária. papel dos trabalhadores na implantação.
- ◆ bases da nova gestão. decisões a respeito da introdução de novas tecnologias.
- ◆ visão do trabalhador.

#### BLOCO 4 - GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

- ◆ recrutamento. seleção. treinamento de ambientação. treinamento. avaliação de desempenho. promoção.
- ◆ remuneração. política de benefícios. diferenciação salarial. adicionais de salubridade e periculosidade.
- ◆ CIPA. atuação.
- ◆ férias coletivas. uso e objetivos. hora-extra.

#### BLOCO 5 - GRUPOS PARTICIPATIVOS

- ◆ criação. tipos. objetivos. componentes. organização. controle. resultado. gerenciamento. vinculação institucional. operacionalização. divulgação. formas de adesão. multifuncionalidade. percepção global. vantagens e desvantagens.
- ◆ participação. trabalho em grupo. flexibilização da jornada de trabalho. qualificação. papel do trabalhador.

#### BLOCO 6 – QUALIFICAÇÃO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

- ◆ programas adotados pela empresa. objetivos. tipo de qualificação. remuneração x qualificação. qualificação x nível de emprego. faixa etária. rotatividade. periodicidade de oferecimento de programas de treinamento. análise de potencial. desenvolvimento gerencial. instrutores. empresa x escola. convênios. utilização da qualificação fora dos usos da empresa..

#### BLOCO 7 - RELAÇÕES DE TRABALHO NO INTERIOR DA EMPRESA

- ◆ introdução de tecnologias produtivas. alteração no nível de empregos. aceitação dos trabalhadores.
- ◆ regulamentos internos. existência. informalidade. definição formal. direitos. deveres.
- ◆ relacionamento superior-subordinado. antes e depois da nova gestão. chefia. função. concepção. percepção. estilo de gestão.clima organizacional. ambiente de trabalho

## BLOCO 8 - RELAÇÕES COM O SINDICATO

- ◆ sindicalismo. representatividade sindical. o papel do sindicato na negociação sobre a introdução de inovações. atuação dos principais líderes. processo de eleição. relação/confrontos com a empresa. nível de sindicalização.. atuação. histórico. papel institucional do sindicato.
- ◆ qualificação. participacionismo. atuação formal do sindicato versus necessidades dos trabalhadores.
- ◆ potencial de mobilização. papel da greve. existência. comportamento da direção.conquistas dos trabalhadores. desregulamentação do trabalho.

## BLOCO 9 - O TRABALHO

- ◆ percepção sobre o trabalho. concepção da atividade (mecanicista/estimulante).
- ◆ jornada de trabalho. ritmo de trabalho. concepção. influência. conseqüências.
- ◆ controle. quota de produção.
- ◆ remuneração. compatível com o conteúdo do trabalho.
- ◆ condições de trabalho.
- ◆ diferenças na organização do trabalho. sistema de qualidade (antes/depois)
- ◆ que representam os trabalhadores. imprescindibilidade.
- ◆ integração em outras organizações (igreja, comunidade, bairro).

## BLOCO 10 – A EMPRESA

- ◆ empresa. o que representa. por que existe. qual o seu papel. lucratividade da empresa.
- ◆ que é ser empregado dessa empresa. ser membro dessa empresa confere o que em termos sociais. familiares. comparação com outras empresas. e trajetórias anteriores.

## BLOCO 11 - O FUTURO DA EMPRESA

- ◆ principais mudanças previstas.
- ◆ visão de futuro.
- ◆ futuro do operário na empresa. perspectiva individual. perspectiva coletiva.
- ◆ a empresa amanhã. mercado. investimento. estratégia. gestão. mão-de-obra. tecnologia. comunicação. estrutura organizacional. sindicato. possibilidade de fusões/aquisições.
- ◆ visão do seu papel no futuro da empresa.
- ◆ relacionamento superior-subordinado. clima organizacional. pesquisa sistemática ou não.