

SUPERFÍCIE E SUBTERRÂNEOS DA GESTÃO DE PESSOAS EM UMA ORGANIZAÇÃO MINEIRA*

Luis Alex Silva Saraiva **

RESUMO

Em um momento em que o discurso global é enfatizado, este artigo discute as relações entre as características locais e a gestão de pessoas, tendo sido estudado o caso de uma organização brasileira. Foram entrevistados gestores e trabalhadores de uma organização brasileira mediante roteiros semi-estruturados de entrevista. Não obstante os reiterados apelos à globalização como rumo inexorável para as organizações, os resultados demonstram que a estratégia de gestão é adotada levando em conta principalmente os elementos locais. Particularmente no que se refere à gestão de pessoas, há um misto de modernização e conservadorismo, que modifica apenas secundariamente o gerenciamento da mão-de-obra, sem, contudo, alterar profundamente a disposição das relações entre empresa e empregados, um autêntico processo de modernização conservadora.

ABSTRACT

In a moment that global argument is emphasized, this article discusses relations between local characteristics and people management. It was analyzed a case of a Brazilian organization through semi structured interviews with managers and workers. The main results show that there is an expressive relation between locality and management strategy adopted, even when globalization argument is so strong. Particularly on people management, we find both modernization and conservatism characteristics. There is secondary changes, without deep alterations in relationship between enterprise and workers, which characterizes an authentic process of conservatory modernization.

* *Agradecimentos à CAPES e à UNITRABALHO*

** *Prof. e Vice-Diretor FACCI/FUNCESI*

INTRODUÇÃO

Contemporaneamente podem ser observadas configurações distintas de uma espécie de defesa mântica dos benefícios trazidos pela globalização. O aspecto ideológico presente em um apelo dessa natureza (CHOMSKI, 2002) permanece sub-reptício, sendo exaltadas de forma aparentemente neutra as necessidades de sujeição organizacional a formatos estruturais teoricamente mais adequados (ORRÚ, BIGGART e HAMILTON, 1991), a matrizes discursivas mais contundentes (SARAIVA, PIMENTA e CORRÊA, 2001), ou às vantagens da abertura de mercado (LACERDA, 1998), mesmo que com um custo social local não desprezível. Não obstante a invocação da subordinação de todo e qualquer parâmetro ao global, a localidade ganha força (VIESTI, 2002) – especialmente no que se refere à qualidade de leitura do que se passa nas organizações, e ainda mais quando se sabe que a idéia de globalidade é restrita porque compõe-se, de fato, por poucos países realmente aptos a adquirir bens e serviços, e por isso, a impor distintas restrições ao comércio internacional.

Nesse quadro, o debate sobre a gestão adquire crescente relevância à medida que a organização assume papel privilegiado como um terreno em que lógicas conflitantes no que se refere aos resultados acentuam suas divergências. Uma, a endógena, vê soluções locais para os problemas organizacionais existentes, o que demonstra a necessidade de conhecer bem os recursos e tecnologias utilizados no cotidiano das organizações brasileiras. A outra, exógena, associa as dificuldades encontradas a modelos de gestão menos atualizados (e, portanto, menos competitivos) praticados no Brasil. A solução, naturalmente, viria da observação (e adaptação) de outras realidades. Independente do prisma de análise, aparentemente à gestão cabe ser permeável às demandas ambientais, já que as práticas em vigor necessitam de revisão constante para que os recursos organizacionais sejam otimizados no seu contexto.

Contudo, embora haja muitas informações sobre a modernização de organizações brasileiras, o que se presencia é um processo conservador, no qual as iniciativas de reorganização tendem a manter características importantes da organização taylorista 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, p.42), trabalhando apenas os aspectos de seu interesse e freqüentemente deixando de lado elementos mais complexos, como a redistribuição de poder, a ampliação efetiva da participação dos trabalhadores, inclusive no que se refere ao núcleo de decisões estratégicas e à mudança nas relações entre patrões e empregados. Aspectos tradicionais são preservados ao mesmo tempo em que são introduzidas novas técnicas de gestão.

Para discutir tais aspectos, o eixo deste trabalho é o seguinte problema de pesquisa: “Quais são e como podem ser caracterizados os elementos evidentes (a superfície) e os que se escondem (os subterrâneos) nas práticas locais de gestão de pessoas?” Este esforço se articula com a necessidade de compreensão das dicotomias futuro/passado, novo/velho, endógeno/exógeno, que fazem parte do processo de desenvolvimento da gestão local, conforme será detalhado na metodologia.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para discutir a questão das práticas de gestão de pessoas nas organizações locais, esse artigo analisa o caso de uma organização brasileira localizada no estado de Minas Gerais. Foi usada uma estratégia qualitativa de pesquisa para analisar de que forma os elementos visíveis (e formais) se articulam com os aspectos não formais da organização na ótica dos seus gestores e trabalhadores. O estudo de caso é particularmente indicado nessa situação pela sua possibilidade

de analisar em profundidade a articulação entre unidade de análise e definição do caso estudado. Esta técnica objetiva conhecer de um ponto de vista adequado o fenômeno observado, por meio da exploração intensa de um único caso (BECKER, 1999). Além de indicação teórica, este procedimento é o mais indicado porque é objetivamente impossível realizar um *survey* com todas as organizações locais com os recursos disponíveis.

Em um primeiro momento, a pesquisa se concentrou na teoria existente sobre os elementos que compõem as práticas de gestão de pessoas. Rapidamente percebeu-se que a produção da área é bastante ortodoxa, concentrando-se em dimensões ligadas às concepções clássicas de planejamento, organização, direção e controle, o que, se não deixa de ser uma das formas de compreender os processos de gestão no que diz respeito às práticas contemporâneas de gestão de pessoas, é uma maneira de desconhecê-las. Após esta constatação, o foco passou a ser aspectos mais amplos, que configurassem de alguma forma a gestão a partir de características locais. Nesse sentido, muito foi tomado emprestado da Antropologia, da Ciência Política e da Sociologia para a composição das dimensões teóricas tratadas neste estudo. Na segunda parte da pesquisa foram efetuadas entrevistas semi-estruturadas, obedecendo a um roteiro dividido em nove blocos temáticos, o que permitiu um certo nível de aprofundamento analítico na temática proposta. Os três primeiros blocos (Trajetória Pessoal, História da Organização e Processo de Profissionalização) concentram-se em aspectos fundamentais para entender a relação do entrevistado com a organização. Os blocos seguintes tratam de diversos aspectos, como por exemplo as Práticas de Gestão, Grupos Participativos, Qualificação e Formação Profissional, Relações de Trabalho na Empresa e o Trabalho e a Empresa. Para complementar o roteiro, os dois últimos blocos tratam da percepção dos entrevistados sobre o futuro da empresa e sobre seu próprio futuro na empresa.

Os entrevistados foram selecionados por meio de uma amostra não-probabilística intencional. No caso dos gestores, considerou-se seu papel na concepção, uso e vivência nas práticas organizacionais. A maior preocupação no caso dos trabalhadores, ainda que estudos qualitativos não apresentem preocupação com amostras estatisticamente representativas, foi garantir que os entrevistados estivessem alocados em diferentes fases do processo produtivo, o que foi conseguido sem maiores problemas. As entrevistas foram realizadas com quatorze gestores (dos níveis estratégico, tático e operacional) e com vinte e quatro trabalhadores de distintas unidades da organização. A duração média das entrevistas com os gestores foi de aproximadamente oitenta minutos e com os trabalhadores, sessenta minutos.

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas, gerando um rico volume de informações sobre as percepções dos profissionais envolvidos com as práticas de gestão de pessoas em um caso específico. Estas entrevistas foram interpretadas para captar vários aspectos do tempo na organização analisada. Optamos por minimizar os aspectos quantitativos para enfatizar as entrevistas em si. A preocupação central foi deixar os depoimentos falarem por si, sobre como os entrevistados percebem as diversas dimensões das práticas locais de gestão, tentando entender suas percepções, ligando as visões à teoria existente a esse respeito. Em uma tentativa de compreensão das interpretações dos entrevistados sobre a temática, as entrevistas foram analisadas tomando como referência a relevância e o significado atribuídos pelos entrevistados às questões apresentadas. Optou-se por uma estruturação analítica diferenciada, que permitiu que as proposições teóricas dialogassem diretamente com os trechos selecionados dos depoimentos de acordo com sua pertinência. Nesse sentido, cabe aqui um esclarecimento: embora as entrevistas tenham sido submetidas a um processo sistemático de interpretação, 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 se-

mânticas, sintáticas e lógicas simultaneamente" (BARDIN, 1995, p.217) – não foi considerada como um método adequado para tal fim, em função 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, p.20). Como última observação metodológica, vale ressaltar que a estratégia de pesquisa, baseada em um caso em particular, não permite raciocínios indutivos sobre as organizações locais. Contudo, mesmo conhecendo as restrições dessa abordagem e a diversidade das organizações brasileiras, é possível fazer considerações mais amplas mediante a observação dos fatos e tendências em um caso específico, a Organização Gama.

Fundada no final do século XIX, a Organização Gama foi uma das primeiras indústrias têxteis nacionais. Sua primeira fábrica, fundada em uma fazenda, situava-se a cerca de oitenta quilômetros de Belo Horizonte. Atualmente, além da sede (na capital) e da primeira fábrica (que ainda funciona e é a maior unidade industrial do grupo), esta empresa conta com uma segunda fábrica, adquirida na década de oitenta, e com uma terceira unidade, situada no norte do estado, uma região que conta com incentivos públicos para a atração de investimentos privados para o desenvolvimento local. Seu processo de crescimento baseou-se em uma estratégia de aquisição de outras empresas menores e em situação problemática do mesmo setor (como no caso da fábrica dois), o que permitiu, em diversos momentos, "saltos de crescimento", além da manutenção das características interessantes nas empresas adquiridas. Contudo, ao invés da proliferação de subculturas organizacionais, prevaleceu a cultura original da Organização Gama, o que é percebido ao visitar qualquer uma de suas fábricas, que apresentam características muito similares. Isto resulta de um trabalho desenvolvido pelos executivos sobre o orgulho de ser parte da "Família Gama", o que é fortemente relacionado às tradições da família desde a 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. Na Organização Gama, entretanto, ser uma empresa familiar tem sido uma vantagem, não apenas pela manutenção de valores familiares nos negócios, mas especialmente porque as diferentes ferramentas gerenciais adotadas durante sua história foram estreitamente relacionadas à sobrevivência dos negócios, de acordo com uma abordagem econômica e também simbólica. Um exemplo dessa diferença é o relacionamento entre gestores e empregados, menos formal e mais amistoso do que em outras empresas mais profissionalizadas, o que é ainda reforçado pela localização das fábricas em cidades de médio porte.

Além dos aspectos levantados, é importante salientar o amplo esforço de modernização pelo qual vem passando a Organização Gama desde 1985. Apenas no período compreendido entre 1993 e 1997 foram investidos cerca de setenta milhões de dólares na modernização e expansão do parque industrial. Também tem havido modernização gerencial desde os anos noventa, e essa modernização sistêmica tem sido reconhecida, como a recente certificação internacional de qualidade (ISO 9000), válida para todo o processo produtivo – pioneira na indústria têxtil latino-americana. Uma das tecnologias gerenciais que tem sido utilizada é o *kaizen*, uma técnica gerencial de origem japonesa que tem trazido como principal desdobramento a racionalização de rotinas operacionais produtivas, o que significa, na maior parte dos casos, desemprego. Essas mudanças são relacionadas à estratégia da Organização Gama de se tornar uma empresa de classe mundial, para lidar com dois aspectos que têm afetado a indústria têxtil brasileira desde o início dos anos 90, a globalização e a reestruturação produtiva. Atualmente ocupa a 8ª posição do mercado industrial têxtil brasileiro.

A GESTÃO LOCAL – SUPERFÍCIE E SUBTERRÂNEOS

A localidade precisa ser considerada para uma adequada leitura da organização. Os distintos elementos de uma determinada localidade estruturam boa parte do que ocorre no meio organizacional, o que não justifica uma postura de imobilismo estratégico por parte dos gestores. Pelo contrário, passa a impor os desafios de articular fatores internos e externos rumo à melhoria do desempenho organizacional. Porém, é necessário que se perceba que, por mais sedutoras que pareçam as idéias provenientes de um outro contexto, as relações travadas no interior da organização não estão desvinculadas do meio circundante, sendo reproduzida, em nível organizacional, a realidade da qual a empresa faz parte. Se considerarmos que “uma técnica é produzida dentro de uma cultura, e uma sociedade encontra-se condicionada por suas técnicas” (LÉVY, 1999, p.25), é preciso discorrer sobre tais elementos a fim de melhor compreender o que se passa nas organizações locais, o que será feito nas seções seguintes.

○ AUTORITARISMO E SUAS FACETAS

No Brasil, historicamente foi empregada mão-de-obra abundante, desqualificada e barata, o que terminou por configurar uma lógica mecanicista, que limitou o aperfeiçoamento profissional, a organização e a comunicação entre os operários, manteve baixos seus salários e induziu a elevados índices de rotatividade de pessoal (FLEURY e FLEURY, 1997). GARCIA (1999, p.149-150) complementa esse ponto de vista ao sustentar que o que se presenciou na sociedade brasileira por décadas – apenas a manutenção do emprego – “foi o único estímulo concedido pelos patrões aos trabalhadores do país”. A massa de desempregados e subempregados contribui para a visão disseminada de que as vagas na economia formal são dádivas concedidas aos trabalhadores e que, portanto, nada mais natural de que eles “agradeçam”, submetendo-se à tensão engendrada pelo sistema produtivo. Na Organização Gama, os gestores incorporam as variáveis contextuais na gestão, conforme o seguinte depoimento:

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 respeito desta questão, GARCIA (1999, p.150) faz uma 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, pois 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”. 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 “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, p.149). FLEURY e FLEURY (1997) acrescentam que são características do ambiente organizacional brasileiro a reatividade às mudanças externas, as constan-

tes tentativas de implementação de modelos de gestão “enlatados” do exterior sem adaptação para a realidade local, a existência de uma cultura de resposta lenta a mudanças e o paternalismo, presente nos setores público e privado.

Outra face deste fenômeno se mostra quando novas tecnologias são introduzidas. Como a inovação em geral é tida como um primado dos empresários, é imposta aos trabalhadores em um fluxo *top down*, o que faz com que o autoritarismo, aliado ao paternalismo, ao patrimonialismo e a uma tradição de desigualdade social, constituam as mais expressivas características da cultura brasileira (CHAUÍ, 1989), também presentes nas organizações locais. Na Organização Gama, a introdução de novas tecnologias de gestão ligadas à qualidade foi especialmente 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).

É interessante notar que não obstante a emancipação dos empregados estar presente nos discursos empresariais e na mídia, a gestão permanece como um território pouco (ou quase nada) explorado pelos empregados, o que abre uma série de possibilidades analíticas sobre a extinção dos pressupostos tayloristas sobre o divórcio entre concepção e execução das tarefas.

CONCEPÇÃO DO TRABALHO PELOS GESTORES E EXECUÇÃO PELOS TRABALHADORES

De acordo com a Administração Científica, as atividades dos trabalhadores deveriam ser precedidas por um planejamento por parte dos gestores. Parte-se do pressuposto da hipotética falta de competência dos trabalhadores para lidar com situações minimamente complexas e da sua suposta má fé com relação ao trabalho – razão pela qual este seria determinado em detalhes por seus superiores hierárquicos. 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 arrancados do seu meio para uma realidade de trabalho braçal, a imagem que permanece no 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. Ainda hoje sobrevive no ambiente organizacional a lógica de redução dos empregados a meros corpos executantes de procedimentos em outra instância planejados:

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 (Gestor D).

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 (CHAUÍ, 2001). Não é por acaso que manifestam-se aspectos que legitimam a capacidade supostamente superior dos gestores em definir o que é adequado em termos de desempenho, e a ilegiti-

midade dos trabalhadores em questionar tais parâmetros. Se isso ocorre, nessa linha de raciocínio, é porque a sociedade local é permeável a esses fenômenos, incorporando-os com certa naturalidade à medida em que define imprecisamente o limite entre os domínios público – que é de todos, mas ao mesmo tempo, de ninguém – e privado, que pode se tornar doméstico.

CONFUSÃO ENTRE AS ESFERAS PÚBLICA E PRIVADA

A ausência de limites bem definidos entre o domínio público e o privado é uma outra característica cultural brasileira. De acordo com OLIVEIRA (1994, p.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, “enquanto mundo comum, reúne-nos na companhia uns dos outros e contudo evita que colidamos uns com os outros” (ARENDR, 1999, p.62), é o espaço no qual diversas subjetividades se encontram e fazem de suas experiências individuais algo comum. O que define o espaço público “é o fato de ser um espaço que só pode ser construído pela ação e pelo discurso” (TELLES, 1990, p.34). 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 não haver referência a uma esfera compartilhada de valores e significações, há uma tendência ao uso da violência a fim de que haja “adequações” à autoridade vigente. É 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.

Na sociedade brasileira, a frágil percepção a respeito dos direitos civis (CARVALHO, 2000) implica a ausência de uma percepção clara do 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). 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, todavia, apresenta-se como espaço público, como se todos dentro daquele ambiente desfrutassem de ampla liberdade, quando na verdade sua 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 enfatizados, não apenas pela matriz discursiva adotada pela empresa, mas em especial nas práticas sociais vigentes, revelando uma interface entre o formal e o não formal, o que será explorado no próximo item.

INFLUÊNCIA DAS RELAÇÕES PESSOAIS NO COTIDIANO PROFISSIONAL

As práticas de gestão freqüentemente abrem espaço para a manifestação de expressões de cunho social, não previstas, portanto, pelos esquemas formais, e que podem, de certa maneira, sabotar a racionalidade empresarial. Um exemplo típico dessa situação se dá quando a meritocracia, um dos princípios mais racionais da gestão, é preterida pela capacidade relacional dos empregados. Observa-se em inúmeras organizações locais cargos de elevado nível hierárquico ocupados por indivíduos que têm elevada capacidade relacional com membros superiores da hierarquia da organização, à revelia de outros empregados mais competentes. As relações pessoais, dessa forma, influenciam significativamente a compreensão da cultura empresarial brasileira. Para BARBOSA (1996b, p.90), "o reconhecimento público das produções individuais tem que vir junto com uma boa política de relações pessoais", pois os que baseiam suas carreiras apenas em índices de desempenho elevados arriscam-se a serem hostilizados.

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. O indivíduo isolado e sem relações é considerado como altamente negativo, um ser marginal em relação aos outros elementos 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 Organização Gama parece possuir ambos os aspectos na sua configuração. Os valores relacionais, embora relevantes, não são mais suficientes para fazer frente ao aumento da competição:

Esse aspecto [o sentido de pertencimento] 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 respeito de novas tecnologias, ainda que adotá-las seja uma questão racional, a empresa posiciona-se como se isso acontecesse "a" ela, numa espécie de "autodefesa prévia" das possíveis "conseqüências involuntárias" das medidas otimizadoras na sua configuração, como se a organização fosse vítima do processo e não definidora dos rumos organizacionais, um claro indicador da preponderância do aspecto relacional sobre o racional. 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, são encontrados 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 Organização Gama a padrões inéditos, permanecem os que lamentam a perda do modelo gestor tradicional, calcado em relacionamentos 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, essa permeabilidade relacional prejudica a concepção meritocrática, uma das bases da competição empresarial contemporânea. Em um contexto em que a palavra de ordem é resultado, mostra-se contraproducente a manutenção de empregados ineficazes por conta de critérios políticos. Em uma empresa familiar como a Organização Gama, é um grande desafio o equilíbrio entre os aspectos tradicionais – que aparentemente são objeto de orgulho, e um dos motivos aparentes da longevidade organizacional – e as “frias” técnicas de gestão contemporâneas, formais, legais e legítimas.

FORMALISMO E AMPARO NA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA

No Brasil, em especial, as práticas de gestão de pessoas possuem forte amparo legal porque, entre outros fatores, estão definidas por lei (benefícios e direitos sociais) e pelo papel dos sindicatos (cada trabalhador deve destinar, compulsoriamente, um percentual 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 legislação¹. Contudo, a formalização legal não garante a aplicabilidade da legislação. É relativamente comum o questionamento da aplicabilidade de uma nova lei. A realidade brasileira mostra que, ao contrário das cartilhas da área de Direito, a promulgação de uma lei não equivale, de fato, que ela passe a “valer”². 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 acontece no cotidiano organizacional. Há fatores que dependem das conexões locais, que redefinem o sentido das orientações gerais e tornam as regras maláveis 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 Organização Gama não foge à regra, uma vez que há pouco tempo apresentava dois aspectos bastante proeminentes:

¹ 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)”.

² 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.

Um paternalismo muito forte e reativo. [O setor de RH] 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).

O Ministério do Trabalho tem apoiado uma mudança no sistema, com modificações 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 propõe que direitos possam ser negociados entre as partes, que envolvidas podem flexibilizá-los via a negociação direta (DEDECCA, 1998). Cabe aqui ressaltar que em uma realidade na qual o formal nem sempre equivale ao real, alterações na legislação não significam necessariamente elevação na quantidade de empregos ou mesmo que os 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. Em outros países que já adotaram a flexibilização, tal experiência não se mostrou satisfatória, como ocorreu na França (COUTROT, 1997) e na Espanha (POCHMANN, 2000). Além disso, em um quadro como o brasileiro, de 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.

AMPLA DISTINÇÃO ENTRE GESTORES E TRABALHADORES

Os mesmos padrões de desigualdade verificados na sociedade brasileira³ são reproduzidos na esfera 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 pessoas que embora formalmente trate, entre outros aspectos, de desenvolver competências, reserva a si mesma uma série de técnicas destinadas a manter sob controle estrito a criatividade dos empregados. As sugestões, dessa maneira, são aceitas apenas após várias filtragens, e desde que não comprometam a ordem do poder hierárquico já estabelecido. Beneficiam-se, dessa forma, o conformismo e a submissão, e não as destacadas características empresariais de iniciativa e empreendedorismo, o que 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, esse fenômeno pode ser explicado pelo fato de que a maior parte das organizações industriais – nas quais inicialmente se conso-

³ 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".

lidaram 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, p.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. Assim, remunerar por uma atividade remunerada, em uma realidade instável, já consistiria motivo suficiente para a lealdade dos trabalhadores em relação aos proprietários da empresa ou seus representantes.

Você tem que ter o direito de ter raiva, de não gostar de alguma coisa ou de outra. E ele te dá o direito de chegar e falar (Trabalhador 2).

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, “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” (ARRIGUI, 1997, p.368).

UTILIZAÇÃO DE ELEMENTOS MATERIAIS E SIMBÓLICOS

Observa-se que 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” (LEITE, 1994b, p.564). Um dos exemplos de como a colaboração dos trabalhadores vem sendo demandada na Organização Gama 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 (1994) destaca que a saúde psicológica do empregado não é um elemento imprescindível no capitalismo. 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, p.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 se tornando “adequado” para que o trabalhador desfrute de uma auto-imagem positiva, aceitável à sua condição humana, minimizando os danos psíquicos⁴.

⁴ 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, tendo sido verificado, assim, 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 era percebida como tal.

É, eu gosto de trabalhar aqui. Eu venho para cá satisfeito, eu levanto cedo. Eu levanto quatro e meia. Venho para cá satisfeito. Eu não tenho que falar assim: 'Nossa meu Deus, eu tenho que trabalhar', não. Eu graças a Deus desde que eu comecei a trabalhar aqui eu venho satisfeito. O que te deixa satisfeito é o dia que o gerente reconhece sua força de vontade, sua boa vontade, sabe como, ele chega perto de você e fala, o [gestor] já chegou perto de mim e elogiou, e isto te deixa satisfeito. Isto quer dizer que você está fazendo por onde para melhorar. Porque a gente tem que pensar o seguinte, que a firma que a gente trabalha é bem dizer a casa da gente. Você fica, bem dizer, a metade de sua vida aqui. Então a gente tem que considerar que faz parte da vida da gente (Trabalhador 2).

Nesse sentido, levar o núcleo familiar ao local de trabalho possui um duplo significado simbólico: por um lado, ao fazer-se ver 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, aos esquemas tayloristas de trabalho e descanso (pretensamente) fisiológico. 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).

Objetiva-se alcançar 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 e PIMENTA, 2000), para isso usando como procedimentos essenciais a "integração e abordagem sistêmica dos modos de produção, horizontalidade dos procedimentos e das comunicações, descentralização das estruturas e das decisões" (PIMENTA, 1999, p.134). Para tanto, o único intermediário possível é o próprio empregado, tratado individualmente, já que a atividade política sindical pode emperrar os objetivos empresariais.

RELAÇÕES SINDICAIS: NÃO RECONHECIMENTO E ANULAÇÃO DO ANTAGONISMO

Como a industrialização brasileira se iniciou com os primeiros engenhos, as raízes do trabalho coletivo se confundem com a escravidão (VASCONCELLOS, 1995a). Os sindicatos, nessa linha, nunca foram aceitos pelo empresário brasileiro como legítimos representantes das reivindicações dos trabalhadores. O que se observa, pelo contrário, é o aprofundamento de uma tradição de não-reconhecimento do sindicalismo, em especial nas decisões a respeito de introdução de novas tecnologias. Contudo, em um quadro que prega a cooperação entre os diversos atores organizacionais para o ganho mútuo, uma postura abertamente antagônica pode ser prejudicial aos propósitos empresariais.

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

Na Organização Gama, entre os documentos necessários para dar início ao vínculo profissional, os empregados precisam se filiar ao sindicato. Embora isso pareça contraditório, é a maneira pela qual esta organização 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 Organização Gama. 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 amistosas⁵.

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 os trabalhadores sob controle da gerência, 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).

⁵ Para que se tenha uma idéia do nível de 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".

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 visão pode se estender a outros aspectos, como a redução de quadro de pessoal, por exemplo. Ao não criar dificuldades 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: “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” (SCOPINHO, 2000, p.102). É possível que boa parte da cooperação dos sindicatos seja fruto de despreparo técnico e gerencial 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 [sindicalista] 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 pouco 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 em prática com os associados do sindicato (Gestor A).

Além disso, como já mencionado anteriormente, as organizações se valem do que ocorre no ambiente em que se localizam, colocando tais variáveis na mesa de negociação. Em uma das unidades industriais da Organização Gama, situada em uma região carente, ocorre a seguinte situação:

É uma 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: 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, a nível governamental, entre outros aspectos, na concessão de isenções e incentivos fiscais de diversas naturezas para a instalação e permanência de empreendimentos lucrativos (RODRIGUEZ-POSE e ARBIX, 1999). O segundo ponto que demonstra a força das organizações consiste nos elementos por elas 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 por reivindicações de qualquer natureza.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como referência as características brasileiras, neste artigo procurou-se explorar analiticamente as práticas expressas e não expressas de gestão de pessoas, sendo para isso estudado o caso de uma organização situada em Minas Gerais. Os principais resultados demonstram uma lógica complexa e contraditória, na qual, ao contrário do que prega o discurso vigente, a localidade desempenha papel fundamental sobre a forma pela qual é estruturada a gestão das organizações.

As divisões analíticas que caracterizam neste trabalho o que é feito às claras, a superfície, e o que está subentendido nas práticas de gestão, os subterrâneos, elucidam parte dos mecanismos que podem ser adotados pelas organizações locais para fazer frente às novas demandas ambientais, o que não significa, em absoluto, que se tratem de modificações profundas. A impressão que se tem é que a metamorfose da organização não é alcançada (talvez sequer seja pretendida), mas que se trata de mimetismo organizacional, no qual a organização "se disfarça" de moderna para obter benefícios e exigir comprometimento dos trabalhadores em troca de "favores", como a promessa de preservação de empregos em um contexto crescentemente poupador de mão-de-obra. Embora sejam enfatizadas como uma dimensão estratégica em nível de discurso, as práticas de gestão de pessoas desmentem tal importância, pois as determinações da cúpula hierárquica continuam a conceder-lhes um enfoque desvinculado de uma visão mais ampla e muito mais articulado à perspectiva de manutenção do poder na organização. As políticas de gestão, ainda que se apresentem como direcionadas aos trabalhadores, na prática não superam o que de mais tradicional existe nos métodos de gestão do trabalho.

Há expressivas discrepâncias entre o que é pregado pela empresa e o que de fato se verifica nas suas práticas de gestão. Tais assimetrias colocam a gestão, em geral, e a gestão de pessoas, em particular, em uma situação delicada, uma vez que tal condição tem-lhe conferido um status de articuladora de táticas que visam sistematicamente "ludibriar" os trabalhadores, o que na verdade não possui. Suas funções mudaram bastante – o que é percebido na modificação das atribuições da função de pessoal para uma atividade de nível estratégico na maioria das organizações – mas daí atribuir a essa área toda a responsabilidade pela situação dos empregados parece ser um exagero, uma vez que suas ações se encontram vinculadas a estratégias empresariais mais amplas, válidas para toda a organização.

Ainda que haja um apelo sistemático à sofisticação na forma e no conteúdo, as práticas de gestão de pessoas permanecem ligadas a características locais, portanto histórica e espacialmente delimitadas, conectadas a um modo tradicional de gerenciamento. Embora possam ser observadas assimetrias analíticas entre as pressões por modernização sistêmica e a realidade, de modernização conservadora, na prática, isso não constitui um desajuste operacional, pois percebe-se uma moderni-

zação periférica sem abrir mão dos elementos que tradicionalmente são relevantes, o que, se é confortável do ponto de vista da gestão, pode se tornar problemático em um quadro de instabilidade crescente e competição acirrada.

REFERÊNCIAS

- 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*. São Paulo, Campus, 1996. (a)
- BARBOSA, L. N. H. Meritocracia à Brasileira: O que é Desempenho no Brasil? *Revista do Serviço Público*, Brasília: ENAP, v.120, p.59-102, set./dez. 1996. (b)
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Edições 70, 1995.
- BECKER, H. S. *Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais*. 4.ed. São Paulo, Hucitec, 1999.
- CARLEIAL, L. M. F. Trabalho em Tempos de Novas Tecnologias: Velhos e Novos Desafios. *Proposta*, Rio de Janeiro: FASE, n.72, p.14-20, mar./maio 1997.
- CARVALHO, J. M. Cidadania na Encruzilhada. In: BIGNOTTO, N. (Org.). *Pensar a República*. Belo Horizonte, UFMG, 2000.
- CHAUÍ, M. *Conformismo e Resistência*. 4.ed. São Paulo, Brasiliense, 1989.
- CHAUÍ, M. *Cultura e Democracia*. 9.ed. São Paulo, Moderna, 2001.
- CHOMSKI, N. *O Lucro ou as Pessoas?* Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 2002.
- CORRÊA, M. L.; PIMENTA, S. M. Formação Profissional e Participação: Estratégias de Controle Político no Contexto da Reestruturação Produtiva. *Trabalho & Educação*, Belo Horizonte: NETE/FAE/UFMG, n.6, p.72-91, jul./dez. 1999 jan./jun. 2000.
- COUTROT, T. Política de Emprego em época de "Mundialização": O Caso Francês. *Ensaio FEE*, Porto Alegre: FEE, v.18, n.1, p.56-71, 1997.
- 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*. São Paulo, Atlas, 1994.
- FAORO, R. *Os Donos do Poder*. 13.ed. São Paulo, Globo, 1998. v.2.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Aprendizagem e Inovação Organizacional*. São Paulo, Atlas, 1997.
- 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.
- LACERDA, A. C. Globalização e Reestruturação Produtiva: O Brasil na Berlinda? *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo: Fundação SEADE, v.12, n.3, p.89-96, 1998.
- 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*. 2.ed. Petrópolis, Vozes, 1994. (a)
- 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*. São Paulo, Página Aberta, 1994. (b)

- LÉVY, P. *Cibercultura*. São Paulo, Editora 34, 1999.
- LIMA, M. E. A. *Os Equívocos da Excelência*. Petrópolis, Vozes, 1994.
- 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 e Cidadania no Brasil*. São Paulo, Paulicea, 1995.
- O'DONNELL, G. Poliarquias e a (In) Efetividade da Lei na América Latina. *Novos Estudos*, São Paulo: CEBRAP, n.51, p.37-61, jul. 1998.
- OLIVEIRA, F. Da Dádiva aos Direitos: A Dialética da Cidadania. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo: ANPOCS, ano 9, n.25, p.42-44, jun. 1994.
- ORRÚ, M.; BIGGART, N. W.; HAMILTON, G. Organizational Isomorphism in East Asia. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, J. (Org.). *The Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, The University of Chicago Press, 1991.
- 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. *Trabalho & Educação*, Belo Horizonte: NETE/FAE/UFMG, n.6, p.48-71, jul./dez. 1999 jan./jun. 2000.
- POSSENTI, S. *Discurso, Estilo e Subjetividade*. São Paulo, Martins Fontes, 1993.
- RAINBIRD, H. El Trabajador por Cuenta Propia: ¿Pequeño Empresário ou Asalariado Encubierto? In: POLLERT, A. (Coord.). *¿Adios a la Flexibilidad?* Madri, MTSS, 1994.
- RODRIGUES, S. B. *O Chefinho, o Telefone e o Bode*. Belo Horizonte, Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, 1991. (Tese, Professor titular).
- RODRÍGUEZ-POSE, A.; ARBIX, G. Estratégias do Desperdício: A Guerra Fiscal e as Incertezas do Desenvolvimento. *Novos Estudos*, São Paulo: CEBRAP, n.54, p.55-71, jul. 1999.
- SALES, T. Raízes da Desigualdade Social na Cultura Política Brasileira. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo: ANPOCS, n.25, p.26-37, jun. 1994.
- SARAIVA, L. A. S.; PIMENTA, S. M.; CORRÊA, M. L. Faces do Discurso Empresarial no Setor Têxtil Mineiro. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo: PPGA/FEA/USP, v.8, n.2, p.41-56, abr./jun. 2001.
- SCOPINHO, R. A. Qualidade Total, Saúde e Trabalho: Uma Análise em Empresas Sucroalcooleiras Paulistas. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba: ANPAD, v.4, n.1, p.93-112, jan./abr. 2000.
- TELLES, V. Espaço Público e Espaço Privado na Constituição do Social: Notas sobre o Pensamento de Hannah Arendt. *Tempo Social*, São Paulo: FFLCH, v.2, n.1, p.23-48, 1.sem. 1990.
- VASCONCELLOS, J. G. M. O Coronelismo nas Organizações: A Gênese da Gerência Autoritária Brasileira. In: DAVEL, E. P. B.; VASCONCELLOS, J. G. M. (Org.). *"Recursos" Humanos e Subjetividade*. 2.ed. Petrópolis, Vozes, 1995. (a)
- VASCONCELLOS, J. G. M. *A Invenção do Coronel*. Vitória, EDUFES/FCAA, 1995. (b)
- VIESTI, G. Economy Policies and Local Development: Some Reflections. *European Planning Studies*, London: Carfax, v.10, n.4, p.467-481, 2002.