

## ARTIGOS

# ANÁLISE DAS AÇÕES MEDIADORAS EXISTENTES EM UM PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO DA PRODUÇÃO NA INDÚSTRIA PETROQUÍMICA

Caio Agra\*

## RESUMO

Este artigo trata da gênese do trabalho multifuncional em três unidades operacionais de uma empresa do setor petroquímico brasileiro e das respectivas conseqüências para os profissionais envolvidos. O estudo possui características de pesquisa descritiva e exploratória, a qual possui como objetivo principal analisar a influência de fatores de ordem econômica, política, ideológica e psicológica na implantação da multifuncionalidade. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas com dezesseis profissionais em três unidades operacionais diferentes. A análise dos dados foi realizada pelo método da análise de conteúdo baseada na análise temática do texto. Como conclusões constatamos que o trabalho multifuncional é organizado com o objetivo maior de reduzir os custos com a mão-de-obra empregada e tem seus limites de abrangência e profundidade definidos pela complexidade dos sistemas técnicos e pelo grau de autonomia dos trabalhadores.

## INTRODUÇÃO

O fenômeno da reestruturação produtiva frente a mercados globais desafiadores que vem acontecendo no mundo desde a década de 70, abrange a estruturação de organizações industriais, baseada nas atividades multifuncionais de seus recursos humanos. No nosso estudo, o termo atividade multifuncional refere-se à composição de atividades não necessariamente de mesma natureza técnica que, em uma fase anterior à mudança na organização do trabalho, tinham suas execuções ligadas a postos diferentes. Assim, a zona de intersecção de dois ou mais postos de trabalho quaisquer, constitui-se numa atividade multifuncional.

---

\* Mestre em Administração de Empresas pela UFRGS. Aluno do Curso de Especialização em Comércio Internacional pela UNIFACS (1999). Coordenador Didático de Projetos de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Petrobrás.

Seguindo essa tendência, algumas organizações atuais procuram introduzir novas formas de trabalho diferentes das preconizadas pelo princípio da organização racional do trabalho que, embora questionáveis, constituem-se em um sistema tecnicamente coerente e lógico, mas com contradições evidentes no plano social e psicológico. Faz-se necessária uma abstração das novas formas de trabalho junto a uma objetivação explícita das ações a serem tomadas, uma desterritorialização dos espaços físicos e psicológicos, anteriormente estabelecidos, e de uma valorização do indivíduo. Assim, as novas restrições que emergem das políticas organizacionais aliam-se às vantagens oferecidas pela organização aos seus integrantes. Vista desta maneira, a organização se define como um conjunto dinâmico de respostas às contradições econômicas, sociais e psíquicas existentes. É realmente um sistema, mas um sistema de mediações que só pode ser compreendido pela referência à mudança das condições de mercado e das contradições entre as necessidades de seus recursos humanos (indivíduos e grupos) e as necessidades da organização. Ao mesmo tempo, o trabalho, constitui-se numa atividade decisiva para o equilíbrio psíquico do indivíduo e para o desenvolvimento da comunidade que integra, exercendo sua influência através de uma rede complexa de sentimentos e representações em constante movimento.

Este estudo tem a finalidade de analisar o papel das ações mediadoras no processo de reestruturação da produção em três unidades operacionais diferentes de uma empresa do setor petroquímico brasileiro, onde foi introduzida e difundida a multifuncionalidade. Está dividido em três partes: na primeira parte é analisado o conceito de ações mediadoras e sua influência na multifuncionalidade. Na segunda parte apresentamos a metodologia utilizada, no caso, a análise comparativa de casos. Finalmente, na terceira parte são discutidos os resultados obtidos e apresentada sugestão para futura pesquisa.

## 1. MULTIFUNCIONALIDADE E AÇÕES MEDIADORAS

HIRATA (1994) diferencia multifuncionalidade de polivalência. Apoiando-se no conceito de função - conjunto de tarefas, deveres e responsabilidades atribuídas contratualmente ao empregado (SAMPAIO, 1993) - ela conceitua a polivalência como a ampliação do conjunto de tarefas atribuídas ao empregado dentro da sua especialidade profissional e multifuncionalidade como a ampliação no conjunto de tarefas que incorpora outras

especialidades profissionais não pertencentes, originalmente ao empregado, ambas exigindo (re) qualificação para o novo trabalho (polivalente ou multifuncional).

Segundo SALERNO (1994:59) “ Sobre polivalência, termo ambíguo, é preciso distinguir entre trabalhador multifuncional e trabalhador qualificado: enquanto o primeiro se caracteriza por operar mais de uma máquina com características semelhantes, o que pouco lhe acrescenta em termos de desenvolvimento e qualificação profissional, o segundo desenvolve e incorpora diferentes habilidades e repertórios profissionais. Trata-se, portanto, de duas visões distintas sobre o trabalho: uma aditiva (intensificadora do trabalho); e outra integrativa (define o papel do trabalhador, e não tarefas específicas) “.

Vê-se a existência de diferenças significantes com o mesmo significado (polivalente em HIRATA e multiqualificado em SALERNO). Propõe-se neste estudo, o uso da palavra multifuncional para designar o trabalho reformulado a partir de outros já existentes, da mesma especialidade ou não, que concebem de forma aditiva (intensificadora do trabalho), integrativa (define o papel do trabalhador, e não tarefas específicas) ou ambas. Trata-se de uma mudança na quantidade e no conteúdo do trabalho que implica em consentimento do empregado, uma vez que configura-se o caso de alteração de função.

A multifuncionalidade apresenta-se à organização alterando fatores de ordem econômica, política e ideológica (PAGÈS et alii, 1993). Alguns resultados econômicos podem ser traduzidos em ganhos de produtividade, redução de custos diretos com mão-de-obra (salários e encargos) e redução de perdas no processo produtivo. Ganhos políticos estão ligados ao reforço no controle do processo produtivo, facilitado pela informatização, que dá suporte à aplicação de diretrizes e metas organizacionais, via acompanhamento dos resultados e ação corretiva sobre os desvios detectados. Concretamente, estes ganhos são apresentados sob a forma de redução dos níveis hierárquicos e do aumento na rapidez dos processos decisórios. Ao sinalizar para valores baseados em cooperação, aprendizado contínuo, ação integrada em grupo e participação no processo decisório, a organização reforça e reproduz, ideologicamente, seus modelos de trabalho, legitimando-os ao seu modo e difundindo seus princípios.

O alcance destes resultados está relacionado com as soluções encontradas pela organização na resolução de conflitos advindos das contradições emergentes do processo de mudança,

sendo solicitadas pelas organizações, em alguns casos, intervenções psicossociológicas (LÉVY, 1994), embora as empresas modernas, prevendo e admitindo a existência de tais conflitos, se antecipam, introduzindo mediações (PAGÈS et alii, 1993). As mediações se interpõem entre os objetivos da empresa e as percepções das coerções por parte dos indivíduos que poderiam conduzi-los a reações de confronto.

Dessa forma, ações preventivas e postergadoras de conflito são tomadas pelas organizações, aliando as restrições dos novos métodos de trabalho a vantagens oferecidas aos indivíduos. Assim, a política de reajustes internos de salários, bonificações, benefícios, participação nos lucros, participação nos resultados e promoções estão ligadas às mediações econômicas. O desejo dos indivíduos relativo ao controle das suas tarefas, posto em contradição com o estabelecimento de diretrizes e metas organizacionais, é mediado politicamente por técnicas de autonomia controlada ou administração à distância. A mediação ideológica promove a democratização da palavra, dando lugar à variedade de interpretações individuais quanto aos valores introduzidos, no caso deste estudo, pela multifuncionalidade, mas que convergem para as crenças da organização à medida em que participam do planejamento de suas ações.

Psicologicamente, o binômio privilégio-restrição se transforma no binômio prazer-sofrimento. A angústia provocada pelos controles e pelas exigências dadas por metas desafiadoras é compensada pelo prazer de conquistar, prazer agressivo, de dominação (de clientes e de colegas), de superar-se e autodominar-se. Esse meio, mais que os outros, integra os indivíduos à organização, pois atua a nível do inconsciente, fazendo com que eles internalizem as restrições e os tipos de satisfações que ela oferece.

Destarte, vê-se que a multifuncionalidade, como mudança na organização do trabalho, não é determinada apenas pela inovação tecnológica. Para a organização, o sucesso dessa mudança implica também em ações mediadoras econômicas, políticas, ideológicas e psicológicas entre seus objetivos e os objetivos de seus membros. Há uma tendência na redução dos níveis hierárquicos e um favorecimento à iniciativa individual no trabalho, mas também no fortalecimento do controle à distância, ao mesmo tempo em que aumenta a autonomia na execução das tarefas. Na realidade não há diminuição do poder por parte da organização, e sim um deslocamento de significado, uma vez que o seu exercício consiste

não apenas em ordenar, tomar decisões, mas também em delimitar o campo, estruturar o espaço no qual são tomadas as decisões (PAGÈS et alii, 1993). A multifuncionalidade, vista dessa forma, pode funcionar como sistema de exclusão, em que não fazer parte dela implicaria, para o indivíduo, tratamento diferenciado por parte da organização. A mão-de-obra passa, então, por um processo de conversão, onde ocorrem a requalificação profissional e as transferências de locais de trabalho.

## 2. A COMPETÊNCIA MULTIFUNCIONAL

A competência multifuncional é definida como sendo um do conjunto de habilidades que a organização, ou parte dela, possui para unir, fundir ou transformar funções (operacionais ou de gestão) de forma permanente ou eventual, a fim de resolver situações de desvios entre resultados e metas no âmbito organizacional. Ela será tanto maior quanto for a facilidade e a rapidez em reestruturar o trabalho e menor for o conflito gerado internamente pelos atores organizacionais (acionistas, clientes, força de trabalho e comunidade).

As organizações modernas procuram requalificar as suas forças de trabalho de acordo com seus interesses. Assim os trabalhadores são tidos como co-responsáveis pelo processo produtivo onde se procura dar margens ao desenvolvimento físico, intelectual e emocional do indivíduo.

No caso da multifuncionalidade, faz-se necessário difundir ambientes de trabalho (re) organizados conforme novos padrões de processos produtivos, bem como introduzir a força de trabalho nestes ambientes na condição de conhecedora e modificadora das relações sociais emergentes da nova prática adotada. De fato, conhecer para poder modificar é condição central nos processos que buscam, na capacitação interna da força de trabalho, as bases para o autodesenvolvimento.

A difusão da multifuncionalidade em organizações distintas não segue leis imutáveis determinadas a priori. Ela contém particularidades das relações de produção próprias de cada local que interferem no processo inicial de implantação da nova organização do trabalho. Desta forma, a tecnologia, a estrutura dos processos produtivos, o perfil de qualificação formal e profissional da mão-de-obra, o estilo gestão e liderança dominante e o estágio de organização desta mão-de-obra, enquanto classe social, constituem-se no

ambiente encontrado pelo projeto multifuncional ao estabelecer-se como alternativa para o entendimento das necessidades explícitas e implícitas dos atores organizacionais. Esta solução encontrada pela organização será reproduzida até que novas necessidades de seus atores, nas relações de produção proporcionem novas sínteses.

Em resumo, o funcionamento de processos produtivos à base do trabalho multifuncional repete-se no tempo de forma transitória, e transforma-se como resultado ou síntese das tensões geradas pelo encontro das necessidades emergentes dos atores organizacionais. Estas sínteses são geradas com a tensão provocada pela diferença entre uma visão individual e a realidade concreta, sendo, nesse sentido, criativa na sua essência. Esta tensão criativa não pode ser produzida apenas pela realidade concreta ou apenas pela visão individual, ela é produto de um processo de raciocínio onde é buscado o equilíbrio na análise destes dois fatores para a compreensão dos múltiplos processos produtivos (SENGE,1990).

### 3. A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS COMO AÇÃO MEDIADORA PARA A MULTIFUNCIONALIDADE

A gestão de recursos humanos pode defrontar-se com fatores que bloqueiam e limitam o desenvolvimento da multifuncionalidade. Fatores organizacionais, tais como a estrutura e os mecanismos de coordenação, podem não se compatibilizar com os requisitos de flexibilidade, de integração de funções e de aprendizagem adaptativa necessários para a difusão do trabalho multifuncional. Assim, ambientes organizacionais onde prevalecem a cultura do controle trazem dificuldades maiores que ambientes de maior delegação de poderes, quando se procura alterar o trabalho funcional para multifuncional (DAVENPORT,1994). Essas limitações nem sempre são sinais de fracasso, elas podem significar resistência a mudanças de formas de trabalho que foram sucesso em tempos anteriores. De qualquer forma, pode-se inferir o grau de dificuldade da implantação e difusão da nova organização do trabalho pelas crenças já enraizadas nas maneiras de trabalhar existentes, elevando, com isso, a importância da gestão de recursos humanos nesse processo.

Na ótica pageriana (PAGÈS et alii, 1993), a gestão de recursos humanos nas organizações é a responsável pela introdução de ações mediadoras que deslocam os conflitos potenciais existentes nas contradições secundárias geradas pela contradição maior: a apropriação do excedente de valor dos bens e serviços produzidos pela força de trabalho por parte dos acionistas da organização.

Nesse sentido, as políticas de recursos humanos são práticas ideológicas, uma vez que os dispositivos operacionais (mecanismos de coordenação e procedimento) estão indissolúvelmente ligados, tendo a função de internalizar, na força de trabalho, condutas e princípios que as legitimam. A função ideológica da produção de crenças e respeito às regras são pressupostos básicos para as políticas de recursos humanos. Essas práticas ideológicas não podem ser vistas apenas como dissimulações e deturpações da realidade (RICOEUR,1989). Enquanto reprodutora de crenças e idéias a respeito da realidade corrente, as práticas ideológicas têm também as funções de justificar ou legitimar essas crenças e de promover a integração dos grupos em torno de relações sociais coletivamente produzidas que formam uma identidade da qual se resiste a mudanças vindas do exterior grupal.

As políticas de recursos humanos são processos de mediação pluridimensionais, uma vez que, no nível econômico, elas determinam as vantagens concedidas pela organização em troca de trabalho dos indivíduos ou grupos. No nível político, elas asseguram os mecanismos de coordenação do trabalho e conformidade aos princípios básicos estabelecidos para as ações organizacionais. No nível ideológico, elas ocultam os objetivos da dominação da força de trabalho na busca de lucros, legitimam os princípios que regem suas ações e integram os indivíduos e grupos em torno de valores e crenças que reforçam os interesses da organização. No nível psicológico, elas praticam ações que favorecem o investimento inconsciente massivo da organização, através da aprovação (reforço) ou desaprovação (exclusão) de atitudes embutidas de determinados conteúdos afetivos.

As políticas de recursos humanos desenvolvem outros processos, tais como o processo de abstração que reduz as relações sociais à lógica da racionalidade instrumental ou racionalidade dos meios (ENRIQUEZ,1996), o processo de objetivação que reforça a subordinação de indivíduos e grupos às metas organizacionais; o processo de

desterritorialização (ou reterritorialização) que separa o indivíduo de princípios estabelecidos pela organização e o processo de canalização que procura maximizar o uso da força de trabalho através de (re)organizações de processos produtivos e mudanças nos conteúdos dos postos de trabalho.

De acordo com a visão pageriana, as formas de avaliação de desempenho adotadas por algumas empresas contemporâneas constituem-se em verdadeiras entrevistas de avaliação-conselho. Periodicamente, os trabalhadores são convocados, individualmente, para rever sua inserção no processo produtivo e tentar projetar ações futuras que reforcem a sua coesão com as metas da organização. A introdução do trabalho multifuncional constitui-se em um dos pontos altos da entrevista, uma vez que a absorção de novas práticas não se dá instantaneamente por parte da força de trabalho. Faz-se necessária a intervenção que objetiva corrigir, incentivar e avançar na nova organização do trabalho. Geralmente, essa avaliação vincula-se à remuneração do trabalhador, podendo constituir-se, desta forma, em instrumento de mediação econômica na difusão da multifuncionalidade, não sendo considerada uma prática neutra, isenta dos interesses da organização.

É também através desse dispositivo que a organização expõe seu sistema de significados para as ações e resultados que ocorrem em seu interior, colocando de forma explícita, o que é ou não é (ou o que deve ou não deve ser) utilizado e incorporado pela força de trabalho, como formas de interpretação da realidade corrente.

Os sistemas de promoção e progressões salariais são, também, exemplos de como a organização do trabalho multifuncional pode ser suportada por ações paralelas que funcionam como incentivadores e, ao mesmo tempo, juízes decisores sobre a vida interna organizacional. Assim, os processos de abstração, objetivação e canalização são evidenciados nessas políticas praticadas pela organização. Em contexto de gestão pela qualidade total, por exemplo, esses processos acentuam-se, tornando-se mais evidentes, uma vez que a quantificação de objetivos e metas, bem como seu desdobramento até os níveis operacionais, o uso de ferramentas estatísticas que detectam desvios entre resultados e metas, e as formas estruturadas de resolução de problemas em grupo, formam a nova ordem organizacional. A ênfase no treinamento massivo da força de trabalho relativo ao

uso dessas técnicas de controle adquirem as características da abstração, da objetivação e da canalização.

As políticas de mobilidade de pessoal desenvolvidas por essas organizações são responsáveis por transferências e reposicionamento dos indivíduos nos postos de trabalho. Elas partem dos pressupostos da aprendizagem adaptativa fundamentais para a difusão da multifuncionalidade. A aprendizagem adaptativa corresponde as necessidades intrínsecas do processo produtivo que não cria nem modifica substancialmente a realidade corrente. Ela está ligada à prática repetitiva de ações, tais como as rotinas operacionais que funcionam como base para a aprendizagem e para a acumulação de experiências da força de trabalho (SENGE, 1990; WEICK e WESTLEY 1996).

Ao mesmo tempo, as políticas de mobilidade de pessoal funcionam como processo de desterritorialização, onde os espaços que foram usados na construção de identidade dos indivíduos na organização são alterados, deixando-os, na maior parte das vezes, numa situação inicial diante do vazio sentido no encontro com novos espaços, onde se desenvolverão novas identidades.

A idéia básica difundida com a mobilidade de pessoal é a da que a mudança significa progresso (PAGÈS et alii,1993), caracterizando-a como ideologia que cumpre as funções de legitimação de decisões localizadas que transferem a mão-de-obra entre postos de trabalho, e de integração que estabelece nova característica ou traço social e que identifica, ao mesmo tempo em que exclui os indivíduos, classificando-os de acordo com a nova ordem organizacional: a multifuncionalidade. A satisfação do indivíduo e sua sensação de ser produtivo estão mais para o que ele poderia tornar-se na organização (trabalhador multifuncional) do que ele é no presente.

#### 4. METODOLOGIA E RESULTADOS

O estudo trata de uma análise qualitativa intensiva e comparativa (BRUYNE et alii, 1991) empreendida em três unidades operacionais diferentes, sendo portanto um estudo comparativo de múltiplos casos.

As informações reunidas devem possuir nível de detalhe necessário para apreensão da totalidade das situações selecionadas, ser coletada de acordo com a direção dada pelo quadro referencial teórico adotado e refletir a maneira pela qual as pessoas envolvidas com a multifuncionalidade experimentam-na no cotidiano da empresa. Essa comparação intensiva de situações ou casos similares permite teorizar melhor, a respeito do fenômeno estudado, que a análise de um único caso.

A nossa amostra é de caráter intencional, observando as restrições impostas pela diretoria da empresa, sendo composta pelo número total de dezesseis funcionários que desempenham as seguintes funções: gerência de recursos humanos, gerência de produção, gerência de manutenção, gerência da qualidade e executantes.

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semi-estruturadas gravadas e depois transcritas literalmente. A utilização da análise de conteúdo tem como objetivo compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas, o que tende a valorizar o material analisado, especialmente quando a interpretação tiver como parâmetro o contexto social e histórico onde foi produzido (BARDIN, 1977).

Os dados foram analisados mediante o método de categorização da análise de conteúdo, seguindo os três pólos de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Salientamos que o discurso foi considerado individual e ao mesmo tempo coletivo. Ele teve seu caráter individual, quando foram consideradas as posições sócio-mentais de cada entrevistado, refletindo as contradições inerentes à estrutura de dominação existente, e, coletivo, à medida em que foram consideradas as complementaridades que revelam estruturas e relações entre partes do fenômeno estudado presentes em diferentes formas nos entrevistados.

A partir das categorias emergentes da análise de conteúdo, que ofereceram informações exaustivas, as categorias iniciais e intermediárias convergiram para a categoria final a ideologia na multifuncionalidade. A categoria final a ideologia da multifuncionalidade tem como objetivo principal identificar práticas ideológicas subjacentes incorporadas às ações gerenciais da reorganização do trabalho em busca da multifuncionalidade.

As contradições existentes entre a ideologia oficial e as ideologias próprias dos indivíduos atuam nos seus níveis psicológicos fazendo com que os mesmos respondam no sentido de reduzirem os efeitos relacionados à ansiedade resultante (PAGÈS et alii, 1993). Dessa forma, a organização oferece “saídas” que se constituem nas ações mediadoras de caráter ideológico e em variantes de interpretações para as diversas atitudes gerenciais. A organização torna-se, portanto, um conjunto dinâmico de resposta às contradições. As ações realizadas pelos seus integrantes não podem ser concebidas como dados apenas, e sim, como sínteses de contradições internas e externas à organização que absorvem e integram os conflitos com a força de trabalho a cada momento (PAGÈS et alii, 1993).

Assim, além dos procedimentos, regras e políticas existentes na organização, os relatos a respeito de fatos e momentos vividos por ela também encontram-se imbuídos de contradições e de práticas ideológicas que têm a função de integrar os seus profissionais em torno dos seus princípios diretores. No entanto, as práticas ideológicas encontradas nos discursos não cumprem apenas a função de integração. Ela aparece também como função de dominação e de dissimulação da realidade (RICOEUR, 1977).

Pode-se inferir, através dos relatos dos entrevistados, que a implantação da organização do trabalho multifuncional foi acompanhada de práticas ideológicas que procuram, não apenas justificar e comprometer a força de trabalho, mas também argumentar as razões para tal mudança. Torna-se quase proibido pensar de outro modo que não seja admitindo a multifuncionalidade como algo já dado, já constituído e inevitável. É através da multifuncionalidade que se deve pensar, e não pensar sobre ela.

Apesar de se verificar um aumento na autonomia da força de trabalho representada por um controle menos direto, o discurso em torno da multifuncionalidade legitima a autoridade gerencial no sentido de que são as idéias e os caminhos ditados pelos gerentes os únicos possíveis de serem implementados. Os gerentes demandam uma crença na multifuncionalidade maior que a capacidade de oferta correspondente por parte da força de trabalho. Faz-se necessário “resolver” as contradições que nascem com a tensão demanda-oferta de crença na multifuncionalidade.

Falar da multifuncionalidade e limitá-la quanto a sua profundidade e abrangência vistas anteriormente é falar de uma multifuncionalidade possível de ser efetivada no seio da força

de trabalho. Os discursos fazem alusões a exemplos considerados modelos de multifuncionalidade dentro e fora de cada unidade operacional estudada, representando e encenando a si própria, com o objetivo de mobilizar a força de trabalho, domesticando-a pela lembrança de algo que já é considerado um sucesso. Assim, deseja-se o consenso que justifique a cada momento as ações dos profissionais em prol da multifuncionalidade.

Observa-se que as falas referentes à multifuncionalidade são simplificadoras e esquemáticas. Na fala “os sistemas técnicos atuais estão cada vez mais integrados, facilitando o trabalho multifuncional”, a idéia é de determinismo técnico, ou seja, justifica-se a multifuncionalidade pela mudança técnica antecedente. No entanto, em nenhum caso estudado houve mudanças nos sistemas técnicos que passassem a utilizar equipamentos com tecnologias mais avançadas e integradas.

A razão básica para a implantação de uma organização do trabalho baseada na multifuncionalidade é econômica: deseja-se reduzir os custos operacionais, reduzindo também os custos fixos com a mão-de-obra. Na fala “nós começamos, há uma ano e meio, um programa de adequação de pessoal”, observa-se a razão para a mudança na organização do trabalho. Nenhuma reestruturação produtiva é admitida se os custos fixos com mão-de-obra não forem reduzidos. Para tornar-se simples, o pensamento deve perder o rigor para transformar-se em crença compartilhada pelos profissionais da organização.

O uso de máximas e slogans aproximam os discursos de uma retórica persuasiva em busca de sua eficácia no âmbito dos profissionais. Aceitar o programa é render-se a possibilidade de ser retirada do posto de trabalho. É preciso ceder a lógica ou “ciclo” de acreditar que a multifuncionalidade é o caminho a ser trilhado para resolver os problemas no processo produtivo. As crenças básicas da força de trabalho são aos poucos alteradas como resultantes do conflito existente entre velhas e novas idéias. O campo da interpretação, fica, dessa forma, reduzido no que deve ser feito, e não ao que é possível de ser feito: é a lógica de alienação da força de trabalho frente à multifuncionalidade. Os trabalhadores desenvolvem uma doutrina de compromisso, coerente com os dispositivos de gestão utilizadas pelas gerências, que nada mais são do que ações mediadoras de caráter ideológico: encobrem e deslocam os conflitos, procurando compensar o sentimento de impotência dos indivíduos quanto à mudança na organização do trabalho. A anulação de

uma interpretação crítica da realidade por parte dos indivíduos se dá paralelamente ao esforço de interpretação oficial da organização. É no fato de fazer o significado aderir um sistema de crenças que reside o poder da ideologia, para isto, a força de trabalho deve apresentar “ baixa resistência a mudanças”. Aceitar que tudo é mutável e que a regra é adaptar-se para sobreviver, manter-se competitivo. Chega-se até a dissimulação da realidade, quando se observa a fala de um dos entrevistados que diz que o trabalhador está envolvido com a multifuncionalidade uma vez que ele se sente “dono do negócio”. Inverte-se, portanto, a realidade, no nível do discurso, buscando uma mediação para o conflito com a força de trabalho que não vê a realidade dessa forma, ou pelo menos, não participa dos resultados como fazem os “donos do negócio”.

Vista assim, as gerências não podem prescindir das práticas ideológicas que justificam e integram a força de trabalho em direção a multifuncionalidade, submetendo-a a interpretações estereotipadas de uma realidade estabelecida pelo mercado: idéias artificialmente engendradas de perigo iminente de desaparecimento da organização como provedora de recursos necessários à sobrevivência sócio-econômica de seus profissionais. Esse é o principal traço dos discursos que se constitui numa forte ação mediadora de caráter ideológico na implantação da multifuncionalidade.

## CONCLUSÕES

Nossos resultados confirmam a idéia de DAVENPORT (1994) sobre os fatores potencialmente fortes que habilitam as mudanças nas organizações. Contra a idéia do determinismo técnico que dá privilégio à tecnologia como principal habilitador de mudanças nas organizações, os resultados da análise das entrevistas mostram que não houve mudanças nos sistemas técnicos que habilitassem a implantação da multifuncionalidade nas unidades operacionais da organização. As políticas de recursos humanos (plano de cargos e salários, avaliação de desempenho e mobilidade do pessoal) como práticas de poder dentro das organizações constituem-se nos principais habilitadores para a reorganização do trabalho em busca da multifuncionalidade.

Essas políticas de recursos humanos são ações mediadoras, mas também funcionam como práticas ideológicas que não apenas procuram dissimular, esconder ou inverter a realidade

para a força de trabalho. Os encontros para sensibilização do pessoal para a multifuncionalidade mostram que essas práticas ideológicas funcionam também como força integradora dos indivíduos em torno da idéia de multifuncionalidade.

SENGE (1990), com seu conceito de tensão criativa, mostra que são necessárias uma visão e uma realidade incompatível com esta visão para que a mudança seja incitada. No entanto, esse estudo não capta dos resultados indícios de mudança de acordo com esta idéia. Com efeito, as mudanças na organização do trabalho apontam para movimentos dialéticos das contradições econômicas, político-ideológicas e psicológicas, vividos pelos integrantes da organização. A realidade é um movimento dialético, e portanto representa mudanças contínuas de teor quantitativo e qualitativo. Ela torna-se incompatível quando as contradições ameaçam através de conflitos internos potencialmente desintegradores. A visão torna-se, desta forma, um conceito ideológico no sentido de existir apenas para a organização, excluindo a força de trabalho, que é concretizada pelas gerências, seus verdadeiros porta-vozes.

Na realidade, a organização demanda por uma adesão às crenças difundidas mais do que a oferta da crença dada pela força de trabalho, implicando na necessidade de práticas ideológicas para a sedimentação das chamadas visões.

Concluimos com a constatação que a implantação da multifuncionalidade implica numa mudança que não modifica drasticamente a realidade corrente e onde as ações mediadoras de caráter político (cooptação da força de trabalho pela convocação e participação no processo de mudança), de caráter ideológico (discursos pela sobrevivência da empresa) e de caráter psicológico (espaço para o prazer agressivo) foram necessárias, tendo em vista as dificuldades que surgem da possibilidade de conflitos com a força de trabalho.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 1977.

BRUYNE, P. et alii. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1991.

DAVENPORT, T.H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro, Campus, 1994.

- ENRIQUEZ, E. O vínculo grupal. In: LÉVY, A. et alii. **Psicossociologia** - análise social e intervenção. Petrópolis, Vozes, 1994, p. 56-69.
- HIRATA, H. Da polarização das qualificações ao modelo de competência. In: FERRETI, C.J. et alii. **Novas tecnologias, trabalho e educação** - um trabalho multidisciplinar. Petrópolis, Vozes, 1994, p. 124-138.
- LAPASSADE, G. **Grupos, organizações e instituições**. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1989.
- LÉVY, A. A mudança: este obscuro objeto do desejo. In: LÉVY, A. et alii. **Psicossociologia** - análise social e intervenção. Petrópolis, Vozes, 1994, p. 113-124.
- MOTTA, F. C. P. Organizações: vínculo e imagem. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 31 (3):5-11, jul.-set., 1991.
- PAGÈS, M. et alii. **O poder nas organizações**. São Paulo, Atlas, 1993.
- RICOEUR, P. **Interpretação e ideologias**. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1977.
- SALERNO, M.S. Trabalho e organização na empresa industrial integrada e flexível. In: FERRETI, C.J. et alii. **Novas tecnologias, trabalho e educação** - um trabalho multidisciplinar. Petrópolis, Vozes, 1994, p. 54-76.
- SAMPAIO, A.M. **Dicionário de Direito do trabalho**. São Paulo, LTR, 1993.
- SENGE, P. **A quinta disciplina**. São Paulo, Best Seller, 1990.
- WEICK, K.E. & WESTLEY, F. Organizational Learning: affirming an oxymoron. In: CLEGG, S. et alii. **Handbook of organizational studies**. London, Sage, 1996, p. 440-458.