

DISCURSOS EMPRESARIAIS E ESTRATÉGIAS DE GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR TÊXTIL DE MINAS GERAIS¹

Luís Alex Silva Saraiva, MSc.

Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira (FACCI/FUNCESI)
alex.saraiva@funcesi.br

Solange Maria Pimenta, PhD.

Faculdade de Estudos Administrativos (FEAD)
solange@face.ufmg.br

Maria Laetitia Corrêa, PhD.

Faculdade de Estudos Administrativos (FEAD)
marialaetitiac@yahoo.com.br

Resumo

A gestão contemporânea utiliza elementos cada vez mais sofisticados para garantir no nível organizacional o êxito capitalista, seja relativo ao desempenho, seja principalmente no que se refere às formas de dominação no interior da organização. O discurso passa a ser utilizado como um de seus componentes fundamentais, havendo, entretanto, lacunas entre o que se prega e o que efetivamente se pratica, o que é o foco de análise deste artigo. Inserida em uma estratégia de pesquisa qualitativa, foram analisados em uma primeira fase documentos internos, e na segunda, entrevistados gestores e trabalhadores de uma empresa têxtil de Minas Gerais. Os principais resultados revelam uma dinâmica complexa, na qual freqüentemente o discurso é absorvido pela mão-de-obra de forma parcial, diferente dos propósitos organizacionais, o que, contraditoriamente, fortalece a empresa em um quadro de enfraquecimento dos trabalhadores. As divergências encontradas, em uma organização ao mesmo tempo conservadora e inovadora, tal qual o ambiente que a circunda, revelam um espaço para a análise das possíveis formas locais de desenvolvimento da gestão.

Palavras-chave: Práticas de Gestão; Discurso empresarial; Novas formas de controle organizacional.

Abstract

Contemporary management uses more and more sophisticated elements to reach good capitalist results at organizational level, specially related to domination forms into the organization. Organizational discourse is one of its most important tools. However, as this paper analyses, there are gaps between what is said and what is actually done. A qualitative approach was adopted in this work. In a first phase, the investigation was made on internal documents of the enterprise. In a second moment, managers and workers of a textile industry of Minas Gerais State were interviewed. Main results revel a complex dynamics, in what discourse is absorbed by workers of a partial way, not according organizational goals, what, however, makes enterprise stronger in a weakness context of workers. Asymmetries found in a conservator and at the same time innovator organization, as the ambient surround it, show a promissory space to analyze local forms of management development.

Key words: Management practices; Management Discourse; New ways of organizational control.

Introdução

Os pressupostos neoliberais encerrados nas idéias de globalização e de reestruturação produtiva têm trazido desafios expressivos para as organizações, pois como em nenhum período da história as transformações são colocadas como condições de sobrevivência a fim de que os atores (as empresas e os trabalhadores, e, em certo sentido, até mesmo os governos) permaneçam no jogo (ditado prioritariamente pelo mercado). A maior parte dos argumentos utilizados recai sobre a inexorabilidade do neoliberalismo, que forçaria as empresas a se adaptarem às pressões – ocultas ou expostas – provenientes do ambiente macroeconômico. Conforme salienta Pimenta (1999:135), “o discurso sobre a competitividade internacional transforma em pressão histórica o que aparecia ontem como uma escolha empresarial”.

Nesse novo quadro, o investimento em tecnologia produtiva não traz todas as respostas, uma vez que isoladamente já não garante diferenciais expressivos de competitividade como no passado. A tecnologia está associada a alterações em uma dimensão mais abrangente – a gestão – abalando com isso a ordem e o *status* convencionais. Qualquer que seja o objetivo prioritário das mudanças, contudo, é fundamental manter na organização uma parcela extra de aparatos para a manutenção de um espaço de dominação. Em geral, tal atitude circunscreve os trabalhadores aos limites que os gestores julgam adequados, pois a existência de vias alternativas de ação e de formas diferenciadas de oposição ao sistema estabelecido e suas inadequações passa a ser um indicativo do que deve ser controlado a fim de garantir a “harmonia organizacional”².

Nesse quadro, o discurso emerge como uma importante ferramenta da organização, sendo condição para o seu prestígio e eficiência a afirmação e aceitação tácita da incompetência dos trabalhadores enquanto sujeitos sociais e políticos³. Para que esse discurso possa ser proferido e mantido, é imprescindível que não haja sujeitos, mas apenas homens reduzidos à condição de objetos sociais (CHAUÍ, 1982), portanto, naturalmente “ajustáveis”.

Como um elemento central da “nova” gestão empresarial, o discurso passa a ser produzido – ou em alguns casos, incrementado – com um propósi-

to bem definido: conseguir cooperação. Como sustenta Pimenta (1999:137), “*sejam sujeitos*, é a nova palavra de ordem”. Mais do que indicar agora um tipo desejável de comportamento, essa perspectiva passa a valorizar, como um imperativo, a sujeição dos trabalhadores às atuais (e futuras) demandas organizacionais. Isso significa a construção social de sujeitos direcionados (ou subordinados) aos interesses da organização.

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

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

Com base nos pontos levantados, este artigo pretende, logo após esclarecer a metodologia adotada e caracterizar a organização analisada, discorrer sobre o que são e como têm se caracterizado os discursos empresariais nas suas diversas instâncias dentro da organização. A seguir são tratadas as raízes dessa matriz discursiva, que fornecem suporte para o desenvolvimento de tais dimensões relacionadas ao discurso na organização. Em seguida, são tratados os usos do discurso, e suas diversas manifestações no meio organizacional, seguidas das considerações finais do estudo.

Procedimentos metodológicos

Para atender aos objetivos propostos, foi estudado o caso de um organização industrial têxtil

de Minas Gerais. O estudo de caso é indicado em função da possibilidade de aprofundamento do estudo e de visualização de conceitos. A estreita ligação entre unidade de análise e definição do caso estudado reside no fato de que esta técnica se propõe a “adquirir conhecimento do fenômeno adequadamente a partir da exploração intensa de um único caso” (BECKER, 1999:117). Além de indicação teórica, foram levadas em consideração limitações de ordem prática. Esta técnica é a mais adequada à natureza do problema e é objetivamente inviável realizar um *survey* com todas as empresas têxteis mineiras no âmbito dos recursos de que se dispõe.

A estratégia qualitativa é caracteristicamente multimetodológica, e por isso, esta pesquisa focou inicialmente o material formal produzido pela empresa, em particular diversos números do jornal interno⁴. Pôde-se perceber o seu uso como uma das principais vias de “escoamento” do discurso da organização, uma vez que é a palavra oficial dos dirigentes a respeito do cotidiano organizacional. Na segunda parte, na pesquisa de campo propriamente dita, foram efetuadas entrevistas semi estruturadas obedecendo ao critério de amostragem não-probabilística intencional, utilizado quando uma amostra é escolhida propositadamente em virtude de possuir características consideradas relevantes para a observação do fenômeno. Na seleção dos gestores, considerou-se seu papel na gestão e sua influência na concepção dos discursos e práticas de gestão. A maior preocupação no caso dos trabalhadores foi garantir que os entrevistados estivessem alocados em todas as fases do processo produtivo, embora estudos qualitativos não tenham maior compromisso com a questão da representatividade da amostra. As entrevistas foram realizadas com gestores (dos níveis estratégico, tático e operacional) e com trabalhadores em uma pesquisa de campo subdividida em três fases, realizadas em unidades distintas da organização, entre os meses de setembro de 1999 e janeiro de 2000. No total, foram entrevistados 15 gestores e 24 trabalhadores.

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 nú-

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

Por se tratar de uma estratégia essencialmente qualitativa, a análise dos dados não se propôs a extrapolar os limites da organização estudada e fazer generalizações a respeito de todo o setor têxtil mineiro. Assim, tomou-se o cuidado de evitar que as conclusões fossem extrapoladas para o setor. Entretanto, mesmo levando em consideração a diversidade existente no parque industrial têxtil do estado, é possível fazer algumas comparações mais amplas mediante a apreciação específica dos fatos e tendências observadas em um dos maiores e mais importantes grupos têxteis nacionais, a seguir caracterizado⁵.

0 caso analisado

A Empresa Mineira de Tecidos (EMT)⁶, uma das mais tradicionais do setor têxtil brasileiro, cresceu incorporando empresas em situação problemática, o que significou bons negócios e absorção de competências específicas das empresas adquiridas, sempre incorporadas à forma vigente de gestão. Assim, embora existam unidades industriais localizadas em cidades distintas, as características gerais da empresa foram preservadas, não havendo expressivas variações de uma unidade para a outra, o que se deve, em parte, ao senso a respeito do valor que possui o fato de pertencer à grande família “emitense”. Isso não apenas foi um trabalho efetuado pelos dirigentes da empresa, como cultuado como respeito às mais altas tradições da família Santos⁷, controladora da empresa desde a sua fundação⁸.

É visível a preocupação da EMT com a preservação do seu espaço entre as empresas têxteis fadadas a sobreviver no mercado atual. O balanço de 1998 expressa tal preocupação, ao apontar “investimentos da ordem de US\$ 70 milhões nos cinco anos anteriores, na expansão e modernização de seu parque industrial” (CORRÊA E PIMENTA, 2000:14). Desde 1985 vêm sendo empreendidos esforços sistemáticos de modernização tecnológica das suas plantas industriais, o que se verifica tanto pela introdução de sistemas de automação de base microeletrônica, em um primeiro momento, quanto pela utilização de novas tecnologias de gestão⁹ a partir dos anos noventa, processos esses que, aliados, têm trazido resultados considerados bastante positivos pela cúpula da organização, a exemplo do recebimento – pioneiro na indústria têxtil da América Latina – de uma certificação internacional de qualidade (ISO 9000), válida para todo o processo produtivo.

Esse esforço se manifesta na 8ª posição do mercado têxtil brasileiro, tendo em 1999, a EMT faturado 156 milhões de reais e produzido 44 milhões de metros de tecido. Conta com 1.500 empregados, número 40% menor do que em 1993, dos quais 26% atualmente é mão-de-obra feminina (CORRÊA E PIMENTA, 2000). Tais esforços de redimensionamento constante das atividades se devem, entre outros aspectos, à estratégia da organização de se tornar uma empresa de classe mundial, em conseqüência da necessidade de se adequar às demandas propostas pela globalização e pela reestruturação produtiva.

Discurso Empresarial: Algumas Considerações

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

A gestão empregada na EMT se encaixa nesse enfoque, em particular no que se refere à disse-

minação de uma espécie de pedagogia da fábrica, na qual os procedimentos e o comportamento que o trabalhador precisa ter são ensinados e aprendidos. Daí a situação a seguir mencionada, na qual a administração precisa ser auxiliada por outra ciência, específica para a formação do perfil desejado da mão-de-obra:

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

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

Sem dúvida, o meio no qual as organizações estão inseridas atua como um configurador da sua gestão. Entretanto, atribuir-lhe todas as responsabilidades pela caracterização da gestão, e mais especificamente pela disseminação dos discursos atualmente vigentes nas organizações é um equívoco. Podem ser observados na composição dos discursos empresariais muito mais do que apenas fatores externos.

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

organizacionais. Na EMT, a visão que a empresa possui dos trabalhadores, de acordo com um deles, é a de que eles

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

O discurso utilizado pela organização possui, desse modo, alguns elementos peculiares, que combinados (e inseridos) em uma estratégia empresarial mais ampla, possuem o intuito de mobilizar os trabalhadores em prol de objetivos organizacionais. Não é possível afirmar, todavia, que se trata apenas da manifestação de um único discurso organizacional. Trata-se de discursos, no plural, uma vez que é limitado falar de singularidade em um fenômeno desse nível de sofisticação e manifesto por meio de uma expressiva pluralidade de linhas de ação. Mesmo as mais competentes articulações retóricas elaboradas pela organização ainda assim sofrem interpretação e reinterpretação de acordo com as condições objetivas do meio no qual se pretende disseminá-lo. O discurso da organização, portanto, embora seja coerente, alinhado, não é uno, porque se presta a adaptações e leituras diversas no seu processo de difusão.

Os discursos possuem inúmeros desdobramentos, que, embora se apresentem de maneira articulada, não são semelhantes e nem pretendem sê-lo. Assim, o discurso da sobrevivência ressalta a fragilidade organizacional, pois mesmo que todas as medidas cabíveis tenham sido tomadas na intenção de modernizar a empresa – o que normalmente inclui o remodelamento da organização e a extinção de cargos e empregos em massa – ainda assim, a empresa está “sujeita” a qualquer tipo de vibração mais forte proveniente do mercado, em particular mudanças oriundas dos mercados internacionais¹⁰. A qualidade, a produtividade e a competitividade, que são alguns dos discursos empresariais mais freqüentemente difundidos, como se fossem uma espécie de panácia organizacional, destacam-se pela sua articulação intrínseca enquanto explicações para a forma que tem tomado a competição: produtos com baixo nível de qualidade tendem a ser rejeitados pelo mercado, que é, em última instância, quem decide se as empresas vão perecer ou não. Tais produtos, além de apresentar qualidade¹¹, precisam estar fortemente baseados em níveis de

produtividade elevados, a fim de que proporcionem um elevado potencial de competitividade, para que elas se mantenham em condições de disputar fatias de mercado com seus concorrentes.

Esses fatores, contudo, não esgotam as facetas dos muitos discursos empresariais utilizados. Só é possível atender às suas demandas se for possível às organizações disseminar – e terem interiorizados pelos seus membros – seus discursos de integração e de cooperação. Integração, porque sem uma mão-de-obra efetivamente integrada a um projeto comum, sem a noção de que está ligada a um objetivo mais amplo, de manter viva a sua comunidade produtiva, não há como conseguir resultados positivos. Além disso, essa mão-de-obra precisa ter em mente a idéia de cooperação, de que necessita trabalhar junto com a organização, não lhe criando problemas (ou seja, não questionando a ordem vigente), a fim de que possam desfrutar de benefícios mútuos com o alcance de resultados. A cooperação, tão necessária à manutenção dos propósitos organizacionais, passa essencialmente por um exercício cotidiano de definição e de redefinição dos papéis atribuídos aos elementos da comunicação formal da organização. Na condição de proprietária e usuária por excelência dos meios formais de comunicação existentes na organização, a empresa faz uso desses recursos de maneira a perpetuar sua dominação sobre os trabalhadores¹².

Como seu intuito é o de manter elevados níveis de cooperação, a fim de que todos os membros compartilhem de um objetivo comum, a organização articula vários discursos, que operam em diversas frentes, objetivando apoio incondicional aos seus intentos. Como coloca Chauí (1989:31-32):

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

Ao ressaltar o uso que as organizações fazem de sua estrutura formal de comunicação, Freddo (1994:27), observa que os discursos das organizações propõem “uma nova divisão entre aqueles que falam e aqueles que ouvem”, uma es-

pécie de redimensionamento do princípio taylorista da especialização funcional, na qual alguns executam (os trabalhadores) o que outros planejam (os gestores)¹³. Isso seria uma característica das sociedades industriais, nas quais os trabalhos manual e intelectual “são pensados e vivenciados como realidades profundamente distintas e distantes uma da outra” (ARANTES, 1998:18). Tal visão é compartilhada por Prestes Motta (1991), ao postular que na empresa os empregados têm o direito de se pronunciar apenas sobre assuntos definidos como da sua competência. É a esfera da dominação manifesta inclusive – e por que não dizer, soberanamente – na dimensão comunicacional. Entender tais manifestações auxilia compreensão dos discursos e de suas dimensões. Contudo, tais aspectos não são sinônimos, sendo aqui necessário aprofundar a discussão sobre os discursos empresariais.

A Matriz Discursiva e suas Raízes

Os discursos estão intimamente relacionados à forma pela qual a organização orienta os indivíduos para a consecução dos seus objetivos, já que exigem o desempenho de papéis predeterminados, padronizados, impostos através de sanções, de punições, em suma, de formas variadas de controle. O papel dos gestores seria o de impor, de modo sutil – e permanente – mediante a utilização dos discursos, os padrões, as normas, os comportamentos, as crenças, os valores que dizem respeito à esfera política da organização, mais especificamente ao exercício do poder (FREDDO, 1994). Seu papel, entre outros aspectos, é o de deixar evidente aos seus destinatários quem de fato detém (e exerce) o poder e quem, por conseguinte, tem que se submeter a ele para continuar existindo enquanto membro da organização. Como Prestes Motta (1992:42) alerta, “é preciso notar que a ideologia está sempre à serviço de um projeto, que se traduz em uma prática política”.

Os dirigentes desempenham um papel de cunho político, em particular no que se refere à capacidade que possuem de tornar hegemônicos os interesses particulares da organização, de apresentar como sendo do interesse dos indivíduos aquilo que é somente de interesse organizacional. A idéia subjacente à institucionalização e proliferação de uma matriz discursiva liga-se ao fato de que os dirigentes estão envolvidos em um processo político

que envolve o controle totalitário da natureza, o processo de produção e dominação dos homens, para tanto “desempenhando um papel que se encontra antecipadamente definido, no qual seu discurso tem uma face oculta, escondida, um não dito que representa o inconsciente político da organização” (FREDDO, 1994:26).

Os discursos se apresentam, portanto, como ações essencialmente estratégicas, nas quais o locutor procura exercer o poder sobre o ator através de ameaças de coação, tanto internas quanto externas, por meio da deformação da ação comunicativa que pretende estabelecer. O que se quer, de fato – ainda que em muitos casos isso não seja mencionado de forma clara – é a busca de poder sobre os indivíduos, com o intuito de conseguir sua cooperação¹⁴. Visto sob esse ângulo, os discursos nada mais representam do que o exercício da influência sobre os comportamento individual e coletivo na organização. Um exemplo disso é o trecho abaixo, publicado originalmente em um dos veículos de comunicação formal da empresa:

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

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

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

za, para o desenvolvimento e reprodução das forças produtivas e para o desencantamento do mundo que nos rodeia.

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

Como os discursos têm uma função ideológica clara, a de manter a coesão social – no caso da empresa, dos seus integrantes sobre os objetivos a serem alcançados – é possível perceber que sua intenção é a de ocultar “o antagonismo básico de um modo de produção, ou seja, sujeitando dominados e justificando dominadores” (Prestes Motta, 1992:41). Isso não quer dizer, naturalmente, que os indivíduos simplesmente se sujeitem a tais articulações de forma passiva e crédula, mas que a eles se tenta negar, a todo instante e pelos canais formais, o acesso ao que ocorre de fato nos subterrâneos administrativos, pois as práticas de gestão normalmente não tratam da questão dos conflitos e quando o fazem trazem consigo a intenção de envolver os trabalhadores, fazendo com que os conflitos por eles sentidos sejam reconhecidos como de origem estritamente psicológica – não coletiva – o que limita consideravelmente qualquer ação efetiva de mudança (PRESTES MOTTA, 1992). Entretanto o não reconhecimento ou não legitimação dos conflitos existentes não quer dizer que eles não existam, e que os trabalhadores estariam sendo “forçados” pela máquina da organização. Na verdade, freqüentemente os conflitos são postos à mostra, como resultado de problemas e confrontos velados ou não resolvidos na arena organizacional. Na EMT por exemplo,

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

Melo (1995:171) nesse sentido ressalta que, embora se possa afirmar que as novas tecnologias gerenciais e o controle social dificultem ou mesmo impeçam a organização coletiva e a expressão do conflito, “não é verdade que essa situação de incapacidade possibilite a integração completa dos trabalhadores ao projeto da classe dirigente”. Isso seria tirar dos trabalhadores sua capacidade de autonomia, sempre existente por mais adversas que sejam as condições objetivas da empresa¹⁵. A prova disso é que, mesmo com toda a retórica sobre a utilidade e necessidade do *kaizen*, os trabalhadores preservam para si um espaço próprio, no qual manifestam suas opiniões a respeito dessa técnica:

Muita gente pensa que o *kaizen*, tem até uma brincadeira aí em cima que o *kaizen* é ‘Sai cem’ (risos). Eles pensam que vai mandar embora, mas o *kaizen*, a meta dele não é mandar embora¹⁶ (Trabalhador 5).

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

Usos dos Discursos na Organização

As discrepâncias existentes na organização, ao invés de aparentemente formarem um quadro de perspectivas sombrias para o empresariado, têm se mostrado como um elemento de importância secundária na atual configuração de forças entre empresas e empregados, nesse momento favorável às iniciativas empresariais, em detrimento dos esforços dos trabalhadores. Estes, e suas organizações representativas, em sua maioria continuaram atrelados a estratégias de tempos passados, entre outros aspectos¹⁷. Em geral, isso porque a defini-

ção, o uso e a modernização de práticas de gestão são primazia do empresariado – e não dos trabalhadores.

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

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

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

O controle, embora central na discussão dos propósitos sobre os quais estão assentados os dis-

curso na organização, não é capaz de esgotar todas as possibilidades de utilização da matriz discursiva. Embora o controle seja uma peça-chave, naturalmente, a dimensão comunicacional permanece relevante nessa nova etapa da gestão organizacional. Entretanto, o interesse da organização vai muito além do simples fornecimento de informação. De acordo com Chauí (1989:35), no processo de comunicação,

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

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

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

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

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

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

O discurso auxilia a compreensão não apenas da ideologia subjacente às organizações, mas também como as organizações exercem influência sobre a sociedade como um todo, utilizando-se de

seus membros. Ele procura atuar influenciando a esfera da subjetividade dos trabalhadores ao apresentar-se como representante da felicidade geral, situação na qual deixaria de existir o indivíduo com capacidade de deliberação, com capacidade de reflexão e com espírito crítico (FREDDO, 1994). Nesse sentido,

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

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

A alienação passa a operar a partir de tal lacuna, da modificação, ainda que lenta e sutil – mas sistemática – da auto-imagem dos trabalhadores. Estes passam a se enxergar como dependentes da organização e incapazes de conseguir melhores oportunidades de trabalho ou mesmo de desempenhar suas atividades com maior criatividade e dinamismo. O resultado disso é a submissão, levando a uma espécie de “satisfação tolhida” com a

empresa e com a atividade profissional, uma vez que não são o que idealmente exploraria todo o potencial dos trabalhadores, mas na realidade representam tudo o que eles possuem:

A EMT hoje para mim *é tudo na minha vida*. Depois, ela é minha segunda casa (Trabalhador 8).

Eu acho que foi *a melhor coisa que aconteceu na minha vida* (Trabalhador 4).

A fábrica faz parte da minha vida. *Eu me sinto como parte da fábrica* (Trabalhador 24).

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

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

Considerações Finais

O objetivo deste artigo foi o de analisar os relacionamentos existentes entre os discursos e as práticas de gestão no contexto empresarial da década de noventa. Os resultados encontrados permitem afirmar que não apenas há contradições, de fato, quanto que existem à revelia de uma suposta coerência: a organização analisada é um exemplo de boa administração, tendo desempenho acima da média, o que é refletido não apenas no nível de investimento dos últimos anos, quanto pelo reconhecimento do mercado, no qual a cada ano aumenta sua participação. A despeito da relevância da temática, a literatura da área de administração é carente, o que reitera a necessidade do desenvolvimento de pesquisas nesse sentido, uma vez que podem fornecer instigantes rumos para a compreensão das raízes de uma série de problemas organizacionais atuais, como as ambigüidades entre o perfil requerido dos trabalhadores e as condições reais de trabalho, a questão da valorização da mão-de-obra em um contexto de redução de níveis hierárquicos, o impasse da democratização organizacional em um ambiente historicamente autoritário, entre outros inúmeros exemplos.

O presente ambiente econômico impõe desafios consideráveis para as organizações atuais, o que também é sentido na empresa analisada. Contudo, esse não é o tipo de influência neutra, da qual a organização apenas sofre as conseqüências; muito pelo contrário, os discursos disseminados incorporam esses dois elementos e em vários momentos deixam claro que se há uma responsabilidade pelos empregos ceifados, esta se deve a fatores externos, que “obrigam” a organização a adotar tecnologia de última geração – convenientemente poupadora de mão-de-obra. Vale ressaltar que a utilização desse tipo de tecnologia é uma opção racional do empresariado, que vê seus índices de produtividade se elevarem ao mesmo tempo em que passam a depender menos do “fator humano” (Dejours, 1999). A modernização produtiva se dá mediante a aquisição de equipamentos mais avançados, que conseguem um desempenho superior com a utilização de menos recursos, em geral, menos trabalhadores também.

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

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

EMT, conseguem modernizar aos poucos sem abrir mão dos elementos que julgam tradicionalmente relevantes.

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

Notas

¹ Os autores agradecem à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) o apoio recebido, bem como à Rede Interuniversitária de Estudos e Pesquisas sobre o Trabalho (UNITRABALHO), que financiou a pesquisa “Análise da percepção do trabalhador têxtil de Montes Claros: Subsídios para a (re)definição da estratégia de atuação do sindicato dos trabalhadores nas indústrias de fiação e tecelagem”, através da qual foram obtidos importantes dados empíricos que subsidiaram o presente trabalho.

² Cada vez mais “a dominação estará baseada muito mais na introjeção dessas normas do que na repressão propriamente dita. A gestão dessa dimensão psicológica de dominação caracterizará essa empresa neocapitalista” (Heloani, 2000:94).

³ O termo tácito é utilizado aqui para expressar que o discurso utilizado é o de valorização de mão-de-obra, e as práticas, não.

⁴ Prestes Motta (1992:46-7) destaca a relevância desse veículo de comunicação na estratégia empresarial, uma vez que “o jornal patronal significa uma tentativa de neutralização dos conflitos entre objetivos de empregadores e empregados em uma época de aumento quantitativo de bens produzidos, de concentração de capital e de parcelamento das tarefas, com a conseqüente

desqualificação da mão-de-obra”.

⁵ Para maiores detalhes a respeito dos procedimentos metodológicos, consultar Saraiva (2001).

⁶ Nome fictício para a organização analisada.

⁷ Nome fictício para a família controladora da EMT.

⁸ O fato de ser uma empresa familiar não apenas foi uma vantagem para a EMT, pela preservação de valores ligados aos mais antigos membros da família Santos, como também constituiu um diferencial para as formas de gestão adotadas pela empresa na sua história. Por ser familiar, o relacionamento com os empregados é de uma natureza próxima, menos formal do que sugerem as relações padrões-empregados em outras organizações, o que é reforçado pela localização das fábricas em cidades de médio porte.

⁹ A EMT moderniza seus procedimentos gerenciais, possuindo atualmente em curso um amplo processo de implantação do *kaizen*, uma técnica gerencial de origem japonesa que tem trazido resultados expressivos à organização, manifestos em especial no que se refere à racionalização de muitas das rotinas operacionais produtivas, o que tem ocasionado, via de regra, redução de mão-de-obra empregada.

¹⁰ O que aparentemente está envolvido neste “mecanismo” é a legitimidade. O que legitima a empresa é que ela produz algo socialmente necessário, e ainda “cria empregos”. Eliminar empregos atualmente, por outro lado, não a “deslegitima”, porque não é sua responsabilidade, mas do mercado, da tecnologia etc.

¹¹ A noção de qualidade não é algo intrínseco, relacionado a um padrão ideal. Depende, na verdade, da parcela de mercado a que se destinam os produtos, ao público consumidor específico. A noção de qualidade que está implícita e explícita no texto é a que envolve certificação internacional, ou seja, está inserida em um contexto de competitividade internacional.

¹² Um dos desdobramentos da comunicação na EMT é um programa interno denominado *papo aberto* (nome fictício), que é composto por espaços no interior de cada área produtiva da empresa destinados à fixação de cartazes e avisos destina-

dos a manter os trabalhadores bem informados a respeito do que está acontecendo na empresa, além de uma mesa de reuniões, nas quais ocorrem as reuniões de troca de turno, na qual os empregados que estão deixando o turno passam informações a respeito de como anda o desempenho em relação às quotas de produção daquele dia, dos eventuais problemas das máquinas, entre outros pontos, aos trabalhadores que estão iniciando o turno de trabalho. O contraditório no caso dessa iniciativa é que não há nem tempo hábil para a leitura das informações durante o horário de trabalho – uma vez que os trabalhadores dispõem de pouco tempo ocioso, normalmente usado para a sua alimentação – e muito menos condições objetivas de realizar as reuniões de troca de turno de forma adequada, já que as salas não possuem paredes e nenhuma espécie de tratamento acústico, e as máquinas usadas na produção têxtil são particularmente ensurdecedoras.

¹³ Taylor (1990:34), considerado por muitos estudiosos como o pai da Administração, defendeu que “de acordo com leis científicas, a administração deve planejar e executar muitos dos trabalhos de que até agora têm sido encarregados os operários; quase todos os atos dos trabalhadores devem ser precedidos de atividades preparatórias da direção, que habilitam os operários a fazerem seu trabalho mais rápido e melhor do que em qualquer outro caso”.

¹⁴ Uma das formas possíveis de tentar obter a cooperação é por meio do uso do jornal patronal, no qual, de acordo com Prestes Motta (1992:47), “sublinha-se a difusão do sentimento de afiliação do empregado à empresa fazendo transparecer que os objetivos individuais são iguais ou semelhantes aos objetivos da empresa, procurando o consenso e a coesão dos esforços. Paralelamente, procura-se desenvolver a criatividade, mediante um esclarecimento mais intensivo das oportunidades de carreira. Entende-se, ainda, que é função da informação na empresa garantir a melhor qualidade da decisão em cada escalão da hierarquia. É dessa época a divulgação dos empregados de seu posicionamento no mercado, de dados sobre a qualidade dos produtos da empresa, de demonstrações financeiras, bem como a publicação de artigos dos empregados em geral, ou por área funcional, e de

artigos diversos sobre esporte, etiqueta, saúde, previdência etc.”.

¹⁵ Melo (1995) postula que nenhuma forma de controle é absoluta, pois sempre há um espaço, em muitos casos extremamente restrito, mas que permitirá a existência de uma relação entre os indivíduos e o exercício de uma certa autonomia.

¹⁶ Esse depoimento ilustra como o humor pode ser usado como uma forma de resistência às práticas de gestão consideradas injustas pelos empregados. Rodrigues e Collinson (1995) trabalham nessa mesma linha, enfocando o caso de uma organização sindical do setor de telecomunicações, que usa o humor para resistir às atitudes adotadas pela organização.

¹⁷ Oliveira (1998) defende que ainda que a reestruturação produtiva não possa ser ignorada, a crise do sindicalismo brasileiro possui raízes mais profundas, que vão desde a tendência de acomodação de todas as correntes sindicais ao sistema corporativo até as disputas internas nas centrais sindicais envolvendo o controle dos sindicatos das categorias.

Referências

- ARANTES, A. A. *O que é cultura popular*. 14.ed. São Paulo: Brasiliense, 1998.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1995.
- BAUDRILLARD, J. *Da sedução*. 3.ed. Campinas: Papyrus, 2000.
- BECKER, H. S. *Métodos de pesquisa em ciências sociais*. 4.ed. São Paulo: Hucitec, 1999.
- CHAUÍ, M. *Conformismo e resistência*. 4.ed. São Paulo: Brasiliense, 1989.
- CHAUÍ, M. *Cultura e democracia: o discurso competente e outras falas*. 3.ed. São Paulo: Moderna, 1982.
- CORRÊA, M. L. & PIMENTA, S. M. Estratégias de modernização sistêmica: participação e formação profissional na indústria de Minas Gerais. In: CONGRESO LATINOMERICANO DE SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO (EL trabajo en los umbrales del siglo XXI), 3, Buenos Aires. *Anales eletrônicos...* Buenos Aires, ALAST, 2000.
- DEJOURS, C. *O fator humano*. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- FREDDO, A. C. O discurso da alienação nas organizações. *Revista de administração pública*, Rio de Janeiro, v.28, n.1, p.24-33, jan./mar. 1994.
- HELOANI, R. *Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar*. 3.ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- JORNAL INTERNO DA EMPRESA. Diversos números.

LIMA, M. E. A. *O equívocos da excelência: as novas formas de sedução da empresa*. Petrópolis: Vozes, 1995.

MELO, M. C. O. L. Estratégia(s) dos empregado(s) no cotidiano das relações de trabalho: a construção dos processos de autorregulação. In: DAVEL, E. P. B. & VASCONCELLOS, J. G. M. (Orgs.). *"Recursos" humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1995.

OLIVEIRA, M. A. Notas sobre a crise do novo sindicalismo brasileiro. *São Paulo em perspectiva*, São Paulo, v.12, n.1, p.24-29, 1998.

PIMENTA, S. M. A estratégia da gestão na nova ordem das empresas. In: *Recursos humanos: uma dimensão estratégica*. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999.

PIMENTA, S. M. Participação e qualificação: uma nova sincronia de gestão. *Trabalho e educação*, Belo Horizonte, n.4, p.99-114, ago./dez. 1998.

POSSENTI, S. *Discurso, estilo e subjetividade*. São Paulo: Martins Fontes, 1993.

PRATES, M. A. S. & BARROS, B. T. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural com base na gestão empresarial. In: PRESTES MOTTA, F. C. & CALDAS, M. P. (Orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

PRESTES MOTTA, F. C. As empresas e a transmissão de ideologia. *Revista de administração de empresas*, São Paulo, v.32, n.5, p.38-47, nov./dez. 1992.

PRESTES MOTTA, F. C. Organizações: vínculo e imagem. *Revista de administração de empresas*, São Paulo, v.31, n.3, p.5-11, jul./set. 1991.

RODRIGUES, S. B. & COLLINSON, D. L. "Having fun"? Humour as resistance in Brazil. *Organization studies*. v.16, n.5, p.739-768, 1995.

SARAIVA, L. A. S. Discursos e práticas de gestão em uma empresa do setor têxtil de Minas Gerais. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, 2001. (Dissertação, Mestrado em Administração)

SOUZA-LOBO, E. Modelo japonês e práticas brasileiras. In: HIRATA, H. S. (Org.). *Sobre o modelo japonês: automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho*. São Paulo: EDUSP, 1993.

TAYLOR, F. W. *Princípios de administração científica*. 8.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

VELOSO, H. M., ROCHA, C. H. M., LANARI, C. S. & ARRUDA, A. G. S. As transformações do mundo do trabalho. In: PIMENTA, S. M. (Org.). *Recursos humanos: uma dimensão estratégica*. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999.