

# Mudanças Organizacionais nas Empresas Brasileiras: Mera importação de modelos?

**GELSON SILVA JUNQUILHO, DR**

Netes/UFES

gelson@npd.ufes.br.

**CLAUDIANI WAIANDT, MSC**

Netes/UFES

cwaindt@uol.com.br.

**ELOISIO MOULIN DE SOUZA, MSC**

Netes/UFES

elomoul@terra.com.br.

## RESUMO

O objetivo do artigo é analisar, por meio de um estudo bibliográfico, os principais modelos de organização do trabalho utilizados pelas organizações brasileiras nas últimas décadas. Apesar das amplas e constantes mudanças que estão sendo implementadas nas últimas décadas, verifica-se uma forte tendência pela adoção de modelos de gestão internacionais, principalmente norte-americanos. Tais modelos não têm trazido os resultados esperados na organização do trabalho, tanto para as organizações quanto para os empregados. Para que se desenvolva um modelo de gestão brasileira faz-se necessário uma análise dos intercessores que emergem no contexto local.

**Palavras-chave:** reestruturação produtiva, intercessor, gestão organizacional, organização do trabalho, modelos de gestão.

## ABSTRACT

The aim of this article is to analyze, through a bibliographic research, the principal models of work organization utilized by Brazilian organizations in the last decades. Despite the wide and constant changes that have been implemented in the last decades, it can be observed a strong tendency to adopt international models of management, most of them North American. Don't have these models brought the expected results in the work organization, neither for the companies nor to their employees. To develop a Brazilian model of management it is necessary to analyze the intercessors that emerge in a local context.

**Key Words:** productive restructuring, intercessor, organizational management, work organization, management models.

## INTRODUÇÃO

A emergência do modelo “pós-industrial” de produção (MOTTA e VASCONCELOS, 2002) levantou uma série de questionamentos do modelo taylorista: supervisão direta, controle burocrático estrito e redução da autonomia dos indivíduos. Esses questionamentos, conseqüentemente, culminaram no surgimento de novos modelos com base na valorização da aprendizagem e de valores como autonomia, flexibilidade e mudança. Mas, como surgiu o modelo “pós-industrial” de produção?

A partir da década de 70, vários autores, dentre eles Daniel Bell, Alvin Toffler e Manuel Castells, passaram a defender a evolução dos sistemas de produção atuais para um modelo pós-industrial ou informacional. Daniel Bell (1973) contribuiu para essa classificação, destacando a emergência da sociedade pós-industrial, cuja idéia principal era de que a estrutura social burocrática tradicional precisa sofrer importantes mudanças e um novo modelo de organização deveria surgir, ressaltando-se o desenvolvimento individual e o conhecimento como fonte de criação de valor. Nas palavras de Bell (1973, p. 26-27) o significado da sociedade pós-industrial será compreendido se:

[...] especificarmos cinco dimensões ou componentes do termo: 1. Setor econômico: a mudança de uma economia de produção de bens para uma de serviços; 2. Distribuição ocupacional: a preeminência da classe profissional e técnica; 3. Princípio axial: a centralidade do conhecimento teórico como fonte de inovação e de formulação política para a sociedade; 4. Orientação futura: o controle da tecnologia e a distribuição tecnológica; 5. Tomada de decisões: a criação de uma nova “tecnologia intelectual”.

Contribuindo para essa reflexão, Alvin Toffler (2001) propõe a análise com a metáfora “Ondas de Mudança”, destacando três ondas: revolução agrícola, período industrial e tecnologia da informação; destacando mudanças no trabalho, nas relações familiares e na sociedade.

Castells, seguindo o mesmo raciocínio dos autores citados, afirmou que o surgimento dessa nova estrutura social seria fruto da reestruturação do modo capitalista de produção, denominada de Sociedade Informacional. Nelas, o sistema produtivo seria organizado em torno de “princípios de

maximização da produtividade baseada em conhecimentos, por intermédio do desenvolvimento e da difusão de tecnologias da informação e pelo atendimento dos pré-requisitos para sua utilização” (CASTELLS, 2000, p. 226), principalmente recursos humanos e infra-estrutura de comunicações. Assim, nesse novo modo de produção, a fonte de produtividade deixa de ser almejada a partir da produção em massa, para ser conquistada a partir da tecnologia de geração de conhecimentos, de processamento da informação e de comunicação simbólica.

Relacionando esses estudos, pode-se chegar a quatro questões fundamentais que tratam do Modelo Pós-Industrial, conforme Motta e Vasconcelos (2002): a concentração do foco de atenção na mudança organizacional – a estrutura organizacional e sua dinâmica se tornam objetos de estudo intensivo por parte dos pesquisadores e teóricos da administração; a dimensão simbólica – buscam-se mecanismos de integração e de coesão organizacionais, valorizando a dimensão simbólica e cultural da empresa; a aprendizagem organizacional e as organizações em aprendizagem; e, a autonomia individual – busca-se um equilíbrio entre a autonomia individual e a produtividade.

Considerando que as empresas brasileiras também estão passando por mudanças organizacionais para se manterem competitivas nesse novo modelo de sociedade “pós-industrial”, é importante verificar como se deu o processo de “importação” dos modelos de gestão, desde as teorias clássicas de administração, e refletir sobre as conseqüências dessa implementação para os trabalhadores e para a dinâmica organizacional.

Contudo o que se vê na realidade brasileira, desde a emergência do Modelo Industrial até o Modelo Pós-Industrial de Produção, é uma constante “importação” de modelos de gestão europeus, asiáticos, e principalmente, norte-americanos, que nada levam em contas as singularidades do contexto social brasileiro. Este artigo propõe uma reflexão sobre essa “importação” de modelos de gestão por meio de uma análise genealógica a partir da emergência do Modelo Pós-Industrial de Produção, evento contemporâneo, que tantas mudanças organizacionais tem causado na gestão brasileira.

## AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS NO BRASIL

Primeiramente, coloca-se a questão: de onde vem essa expressão “reestruturação produtiva”? Mudanças organizacionais que tanto têm sido abordadas por autores de diversas áreas (GITAHY, RABELO e COSTA, 1991; GARAY, 2003; BIANCO, WAIANDT e LARROCCA, 2003; SILVA, WAIANDT e JUNQUILHO, 2004) e que estão inseridas no contexto brasileiro.

Conforme Silva (1996), a reestruturação produtiva veio com a chamada “Terceira Revolução Industrial” que tem como paradigma o modelo Toyotista, desenvolvido no Japão na empresa Toyota de 1950 a 1970. Esse modelo buscava a superação do antigo paradigma fordista/ taylorista, sendo difundido no ocidente a partir de 1970. Conforme Antunes (2002), o Japão tem uma área igual a 4,5% do Brasil, 80% montanhosa e pobre. Atrasou-se na industrialização. Perdeu a guerra, que lhe custou: 1,2 milhão de vidas, o parque industrial e cinco anos de ocupação pelos ianques do general MacArthur. Mas, apesar desses pontos fracos, e até graças a eles, é no Japão que nasce um novo paradigma. A indústria foi arrasada? Pode se reestruturar. O mercado é pequeno? A produção será flexível, muitos modelos em pequeno número. Os japoneses são pobres? Cortem-se os custos. A concorrência dos EUA sufoca? Mobilizem o Estado e patriotismo do povo. Assim, a montadora Toyota, entre 1950 e 1970, desenvolve, adapta e modifica o fordismo até criar um novo sistema, o toyotismo que vai se constituir no principal modelo da chamada Reestruturação Produtiva.

O esgotamento do modelo fordista no final dos anos 70 nos países subdesenvolvidos (PAIXÃO & FIGUEIREDO, 1996), devido à incapacidade do antigo paradigma técnico-organizacional em continuar aumentando a produtividade do trabalho, ao questionamento dos ritmos impostos e à alienação do trabalho; fomentou uma revisão sobre as bases desse modelo e a consequente necessidade de organização de um novo projeto de desenvolvimento econômico.

Ainda segundo esses autores, paralelamente a essa instabilidade do paradigma organizacional,

no início da década de 80, o contexto econômico brasileiro presencia uma forte recessão devido a uma série de acontecimentos externos, como o aumento da concorrência internacional, o fim do padrão de conversibilidade do dólar americano em ouro, a consolidação de um mercado de capitais, o aumento incrível dos preços do petróleo e o aumento nas taxas de juros americanas, fatos que vieram a causar a crise da dívida externa nos países subdesenvolvidos.

Diante dessa crise econômica, as pressões para o aumento das exportações (provocadas seja pela retração do mercado interno, seja pelas necessidades de incremento do superávit da balança comercial para o pagamento da dívida externa), modificam os patamares de competitividade das empresas, fazendo com que sejam colocadas diante de novos padrões de qualidade (LEITE, 1994).

Neste contexto surge o primeiro impulso da reestruturação produtiva no Brasil (ainda no início dos anos 80), quando as principais empresas lançaram-se ao mercado externo como forma de atenuar o impacto dessa recessão.

Assim como as gerências americanas e europeias, a brasileira acreditou que o sucesso japonês estava ancorado no amplo uso de robôs e equipamentos micro-eletrônicos e em algumas mudanças organizacionais periféricas bem como nos CCQ's - Círculos de Controle de Qualidade (PAIXÃO e FIGUEIREDO, 1996, p. 23).

Foi, portanto, por conta da exigência dos seus clientes internacionais que as empresas brasileiras passaram a adotar (importar) programas de qualidade e a introduzir inovações tecnológicas e organizacionais no processo produtivo. Daí se explica porque as inovações se concentraram, principalmente, nas empresas exportadoras e nas plantas ou linhas dos produtos exportados nesse período (SILVA, 1996).

O processo de modernização tecnológica no Brasil passa por três diferentes momentos (LEITE, 1994):

No primeiro período de 1960 a 1983, as propostas inovadoras concentram-se na adoção do CCQ – Círculo de Controle de Qualidade, sem implementação de significativas formas de organi-

zação de trabalho ou investimento em novos equipamentos microeletrônicos. Assim, “o taylorismo primitivo brasileiro, mais do que o taylorismo vigente nos países centrais, teve dificuldades de se readaptar a uma nova postura nas relações de trabalho” (PAIXÃO e FIGUEIREDO, 1996, p. 24).

Segundo Leite (1994), o momento que se inicia em 1984-85, a partir da retomada do crescimento econômico e que vai até o final dos anos oitenta, caracteriza-se por inovação tecnológica - uma rápida difusão dos equipamentos MFCN (Máquinas-Ferramenta de Controle Numérico), robôs, sistemas CAD (computer aided design)/CAM (computer aided manufacturing). Destaca-se ainda a difusão do just-in-time, em geral associada à celularização da produção e à organização de famílias de peças (tecnologia de grupo), bem como à incorporação do CEP (Controle Estatístico de Processo).

Mas, este processo se deu de forma heterogênea (LEITE, 1994), principalmente em relação aos vários setores industriais e às diferentes regiões do país, variando inclusive de empresa para empresa. Também afirma que as inovações tecnológicas foram introduzidas sem mudanças na organização do trabalho e na gestão da empresa. Um exemplo dessa situação foi à implantação das MFCN. Estas máquinas exigiam uma maior integração das equipes de trabalho, integração esta, na maioria das vezes, não era atingida, devido a implicações que eram desconhecidas tanto por gerentes quanto pelos operários.

Embora tamanha implementação tecnológica, a organização do trabalho na década de 80 seguia com uma postura taylorista (SALERNO, 1990, apud LEITE, 1994), onde se destaca a rígida divisão do trabalho, a prescrição individual das tarefas, a ausência de autonomia na definição dos métodos de trabalho e a alocação das atividades no decorrer da sua jornada.

Somado a essa postura, também se destacam o fraco investimento em treinamento, o baixo nível educacional da mão de obra empregada e as complexas estruturas hierárquicas e de cargos e salários que apresentavam grandes diferenciais. Essa heterogeneidade salarial provocava a divisão e a competição entre trabalhadores, dificultando a implantação da multifuncionalidade e da flexibilização,

bem como as políticas de envolvimento da mão-de-obra e o trabalho em equipe.

Além disso, o just-in-time teve difusão relativamente rápida entre as empresas, contribuindo consideravelmente para a diminuição de seus estoques. Além disso, as células de fabricação que consistem na organização das máquinas a partir do fluxo da produção, (permitindo uma sensível diminuição do lead time das peças e dos estoques intermediários), associadas à tecnologia de grupo, que consiste no agrupamento das peças a partir de sua similaridade geométrica e na seqüência de operações e na destinação do mesmo grupo de peças às mesmas máquinas, permitem grande diminuição no tempo de preparação das máquinas (LEITE, 1994).

Todas essas técnicas organizacionais provocam impactos significativos no processo produtivo, onde a produção, até então organizada em grandes lotes de produtos padronizados, sendo planejada à longo prazo, passa a ser organizada em lotes bem menores, com produtos diversificados e em constante aperfeiçoamento (FLEURY, 1990).

Sendo assim, o processo de modernização tecnológica no Brasil até 1990 é classificado por um processo de “modernização conservadora”, pois embora as estratégias seguidas pelas empresas sejam diferenciadas, um elemento comum a elas é o seu caráter limitado e reativo, ou seja, um incipiente empenho em inovações organizacionais.

Somente a partir do início da década de 90, as inovações tecnológicas e organizacionais passaram a difundir-se para o conjunto da economia, basicamente em razão da recessão conjugada - o aprofundamento da crise econômica que diminuiu o mercado interno, forçando as empresas a se voltarem para o exterior e a abertura indiscriminada das importações, ambas promovidas pelo governo Collor que obrigou às empresas a melhorarem suas estratégias (produtividade e qualidade) para fazerem frente à concorrência internacional (SILVA, 1996; LEITE, 1994). Conseqüentemente, as empresas buscam por inovações tecnológicas que visam aumentar sua eficiência e por substituição das políticas repressivas de gestão da mão-de-obra por formas menos conflituosas para contar com a “colaboração” dos trabalhadores.

Ainda segundo esses autores (SILVA, 1996; LEITE, 1994; SALERNO, 1990), a modernização brasileira passa a ter um caráter mais amplo e o processo adquire as características de verdadeira reestruturação produtiva, com a adoção de estratégias organizacionais mais sistêmicas, bem como de novas formas de gestão da mão-de-obra, mais compatíveis com as necessidades de flexibilização do trabalho e com o envolvimento dos trabalhadores com a qualidade e produtividade.

Conforme Meireles (1998), cinco elementos básicos constituem o conteúdo dessa reestruturação produtiva:

I - Informática e automação – com introdução seletiva e heterogênea de computadores, máquinas CNC (Comando Numérico Computadorizado), controlador lógico programável (CLP), sistemas de SDCD (Sistema Digital de Controle Distribuído), de FMS (flexible manufacturing systems) e de CIM (computer integrated manufacturing) que contribuem para a automação entre outros. Destaca-se também, a importância das tecnologias de informação e comunicação nos diversos setores de atividade econômica, permitindo maior velocidade, confiabilidade e baixo custo de transmissão, armazenamento e processamento de enormes quantidades de informação.

II - Mudança na relação entre empresas – com intensificação do processo de terceirização de serviços, o fornecimento externo de componentes e insumos (outsourcing), e sua compra em qualquer parte do mundo (global sourcing), para focalizar-se na atividade principal das empresas.

III - Mudanças na organização dos processos de produção/serviços – seguindo modelo de produção enxuta. A difusão do just-in-time/kanban, com a celularização da produção, constituição de minifábricas, etc.

IV - Transformação na organização dos processos de trabalho – sem abandonar tradicionais elementos e formas de produção taylorista/fordista. O uso mais flexível do trabalho, com características qualificantes (tarefas de conteúdo técnico mais complexo), bem como o trabalho em grupo, e uma tendência a autonomia decisória.

V - Mudanças na gestão do trabalho e empresarial - com formas heterogêneas, sendo muito

presentes os estilos gerenciais autoritários. Entretanto, além do corte de níveis hierárquicos, tem havido esforço no treinamento comportamental do corpo administrativo, visando à motivação e capacitação dos trabalhadores e a aquisição de competência gerencial.

Portanto, nos anos 90, os impactos das inovações tecnológicas, organizacionais e gerenciais começaram a afetar um número muito maior de trabalhadores. Em razão das exigências de qualidade e produtividade e da pressão por redução de custos, o maior desafio para as empresas passou a ser a flexibilidade produtiva. As empresas procuram organizar a produção e o trabalho de tal forma que, uma planta industrial seja capaz de produzir uma gama cada vez maior de produtos numa mesma linha de produção e, ter a capacidade de enfrentar as oscilações de mercado.

Salerno (1999) ainda coloca que a marca mais característica da reestruturação produtiva no país é a predominância das inovações organizacionais e gerenciais. Contudo essas inovações têm sido implementadas a partir de modelos importados, norte-americanos, asiáticos ou europeus, com pequenas adaptações, mas que não levam em conta as singularidades do contexto econômico, social e cultural brasileiro. Isso acarreta uma série de problemas quanto à integração organizacional, bem como a política de recursos humanos que será tratada no próximo tópico.

## **REFLEXOS NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

O debate atual sobre os efeitos sociais das novas tecnologias e as características que o trabalho vem adotando é caracterizado por uma diversidade de abordagens. Essas abordagens vão desde “sociedade pós-industrial” à teorias da “degradação do trabalho”, passando pela teoria do “longo ciclo” de Kondratieff-Shumpeter, a “escola de regulamentação” francesa e das “novas estratégias para acumulação de capital”. Elas diferem no que diz respeito aos determinantes do processo de mudança social como o modo que as dimensões tecnológicas são tratadas e suas conclusões sobre os possíveis efeitos no processo de trabalho. No que diz respeito às previsões dos possíveis efeitos da tecnologia de informação, estas análises irão

variando dentro de uma ampla gama de possibilidades: as sociedades de tempo livre versus as sociedades de desemprego, qualificação versus desqualificação, descentralização versus centralização, e, autonomia versus maior controle (GITAHY et al., 1991).

Gitahy (1991) afirma, baseando-se principalmente em estudos de Harry Braverman e Karl Marx, que as escolas de administração até a década de 70 estavam devotadas ao problema de ajustar trabalhadores ao processo de produção. Assim, pode-se afirmar que Taylorismo, Behaviorismo, Escola de Relações Humanas e Funcionalismo baseavam-se na teoria do “paradigma do ajustamento” (adjustment paradigm), que caracteriza a sociologia e psicologia do trabalho em vários países entre 1945 a 1965 (BJORKMAN, 1978).

Além disso, uma visão positivista predomina as ciências sociais neste período (BENDIX, 1956), principalmente no que diz respeito a conceitos como “processo técnico”, “desenvolvimento”, “modernização”, registrando-se um contínuo processo de racionalização no ambiente de trabalho. Entretanto, a partir da década de 60, esse paradigma começa a ser questionado e em 70 aparecem, dentro do próprio movimento de racionalização, experiências inspiradas na escola sócio-técnica [Escola que nasceu na década de 50, no Instituto Tavistock, na Inglaterra, tinha como objetivo a integração do empregado na tomada de decisão (SALERNO, 1999)].

Essa mudança aflorou uma série de questionamentos a respeito das reformas, muitas vezes descrita como sendo uma ruptura (AGUREN E EDGREN, apud GITAHY, 1992) e outras como uma evolução do modelo (BRAVERMAN, 1974). Para Braverman (1974), as reformas têm o caráter de evolução do modelo, pois seu propósito é criar a ilusão que os próprios trabalhadores podem tomar decisões, quando na realidade essa tomada de decisão apenas oferece uma escolha entre um certo número de alternativas determinadas e limitadas decididas pela administração.

Neste contexto de grande aflição é que se insere a Reestruturação Produtiva, discutida neste trabalho, que vem contribuir para o entendimento do processo de mudanças que vem ocorrendo na organização do trabalho a partir da década de 70.

Sem julgar essas mudanças, Gitahy (1998) identifica algumas tendências gerais, principalmente em relação às indústrias de produção em série:

1 – A tendência do emprego é da redução do número de postos de trabalho, por causa do aumento da produtividade, da velocidade da difusão de inovações e da penetração da tecnologia.

2 – A mudança na estrutura de habilidades - verifica-se um aumento da velocidade com que novas habilidades estão sendo criadas, enquanto outras se tornaram obsoletas. Isto leva a um processo social de validação e hierarquização das profissões, influenciando a organização dos processos de trabalho até os grupos das escolas técnicas.

As empresas tendem a implementação de esquemas de trabalho polivalente, com características qualificantes (novas tarefas de conteúdo técnico mais complexo). Outra inovação bem difundida é o trabalho em grupo, na lógica de “vários homens para uma área de trabalho e um conjunto de tarefas”. Trata-se de um grupo que detém responsabilidades operacionais, para cumprir parâmetros anteriormente negociados junto à gerência (BIANCO et al, 2003).

3 – A mudança no modelo de gestão ou nas formas de uso e controle da força de trabalho - a difusão de novas tecnologias baseadas na microeletrônica tem sido associada com mudanças no processo de trabalho, afetando não apenas sua organização, mas também políticas de gestão do trabalho e da estrutura dos empregos.

As mudanças em curso em relação à sua gestão não se difundiram de forma homogênea, sendo muito presentes os estilos gerenciais autoritários. Entretanto, além do corte de níveis hierárquicos, tem havido grande esforço no treinamento comportamental de gerentes, supervisores, etc, visando à motivação e capacitação dos trabalhadores comandados e a aquisição de competência gerencial como papéis fundamentais.

Verifica-se a tendência de determinada autonomia decisória, especialmente na distribuição interna de funções e na definição do método de trabalho. Isso ocorre quando sua concepção obedece à chamada “escola sócio-técnica”, sendo a qualificação profissional um de seus elementos básicos.

cos. Em outros casos, permanecem a supervisão externa e o tempo imposto, bem como o dever do grupo de apresentar sugestões de melhorias.

A nova lógica de organização do trabalho embute mecanismos de controle que permite a redução da fiscalização externa: é o caso do just-in-time, dos conceitos de clientes interno e do binômio cliente-fornecedor em todo o processo produtivo, que levam a esquemas de fiscalização entre os próprios trabalhadores, além do controle autônomo de defeitos, da inspeção de qualidade feita pelos operadores (BIANCO et. al, 2003).

De certo modo, após descrever as mudanças organizacionais ocorridas com o processo de reestruturação produtiva, verifica-se que essas mudanças em sua maioria são implementadas seguindo modelos já produzidos em outros contextos sociais.

### **REFLEXÕES SOBRE ESTUDOS REALIZADOS NO BRASIL**

Dentre os diversos estudos realizados sobre as mudanças organizacionais em relação a Reestruturação Produtiva, merecem destaque alguns que exemplificam esses pressupostos descritos.

Uma pesquisa realizada em seis empresas de serviços por Bianco, Colbari e Waiandt (2002), revela a predominância da visão tradicional de reestruturação centrada na redução dos custos, típica de empresas industriais. No entanto, essas empresas, cada vez mais investem na confiabilidade, o que não deixa de ser um dos aspectos voltados ao atendimento de clientes e um critério importante de avaliação deste tipo de atividade. A permanência do modelo tradicional é visível na organização do trabalho, pois o modelo clássico taylorista ainda persiste. A organização é clássica, com as funções e cargos bem delimitados e sistemas de controle estruturados (também baseados no conceito clássico de controle), funções que não prevêm autonomia e desempenho associado à premiação econômica quando se obtém o resultado esperado. Neste caso, prevalecem, na mensuração das atividades de serviço, critérios semelhantes àqueles incorporados pela lógica industrial. Somente uma dessas empresas enfatiza na organização do trabalho as competências e a multifuncionalidade, e, duas delas utilizam o traba-

lho de grupos em projetos pré-determinados e com duração temporária. Finalmente concluem que há um grande conflito de lógicas que recorta a produção de serviços e uma tensão permanente entre os interesses estritamente comerciais, os resultados financeiros, e a conduta compreensiva que se volta para as expectativas do cliente. Contrapõem-se assim, duas abordagens distintas da tecnologia: uma mais próxima do modelo fordista que prioriza os ganhos de eficiência obtidos mediante economias de escala, automatização e informatização, acompanhados de redução de pessoal empregado; e a outra desenvolve uma nova visão de tecnologia como forma de construir “conhecimentos pertinentes e atualizados sobre as utilizações que os clientes fazem de bens e serviços” e também como uma “forma de capitalização de experiências e de assistência”, que ao mobilizar “elementos de conhecimento e de experiências anteriores”, aumenta a capacidade do funcionário para identificar as singularidades das expectativas dos clientes e usuários de bens e serviços. Contudo, o que se observa é que todas essas medidas seguem também padrões internacionais de gestão.

Bianco, Waiandt e La Rocca (2003) desenvolvem uma pesquisa em uma empresa de comunicação social com o objetivo de discutir as particularidades do seu processo de reestruturação, buscando averiguar as mudanças na gestão e como estas se inter-relacionam com o contexto sócio-político local. Como resultado concluíram que essa empresa familiar estudada segue uma trajetória semelhante às empresas de comunicação brasileiras, criadas inicialmente como uma ferramenta política, servindo aos interesses de seus donos. Contudo, com a industrialização do estado onde está inserida por volta de 1940, essa política não foi mais eficiente para que se mantivesse no mercado, então parte para uma constante modernização e expansão da “produção”, inclusive diversificando os negócios da empresa. Um balanço final das mudanças em curso na empresa pesquisada revela que a reestruturação produtiva e gerencial veio questionar a organização científica do trabalho (segmentada, individualista e limitada) introduzindo outras formas de pensamento. Entretanto, os novos modelos de gestão têm sido adaptados pelas empresas, não levando necessariamente a uma organização do trabalho mais flexível e com autonomia. Con-

tudo, essas mudanças significaram a manutenção da liderança no setor de comunicação capixaba, mas em contrapartida, revelam um caráter conservador na condução das políticas de recursos humanos.

Silva, Waiandt e Junquilha (2004) realizaram um estudo sobre o processo de modernização em uma indústria de bebidas e concluem que as mudanças organizacionais por qual passou a empresa basearam-se sobretudo numa constante modernização tecnológica, não questionando a organização científica do trabalho (segmentada, individualista e limitada), mantendo formas tradicionais de organização: supervisão, hierarquia bem rígida e comunicação vertical. Os modelos de gestão decorridos da modernização têm sido adaptados pela empresa pesquisada, não incentivando uma maior participação e autonomia dos seus funcionários. Sendo assim, essa organização contribui para uma intensificação da força de trabalho e promove um maior controle, já que as decisões normalmente são tomadas de cima para baixo e o funcionário somente cumpre metas e prazos. Isso causa uma série de desapontamentos, tanto da parte dos trabalhadores, quanto da parte dos proprietários.

As empresas estudadas pelos autores citados seguem uma trajetória semelhante às empresas brasileiras, independentemente que sejam indústrias ou serviços, que buscaram por modernização tecnológica para continuarem competitivas no mercado, mas, de forma mais atrasada em diversos pontos em termos de mudança na organização do trabalho – implementando modelos de gestão que normalmente não levam em conta a cultura e a história da sociedade brasileira. Assim, como se pode emergir uma forma de gestão que represente o contexto social brasileiro? Quais as forças que influenciam neste processo?

## ADMINISTRAÇÃO E SEUS INTERCESSORES

Quais seriam os intercessores nas organizações? Melhor, o que seriam intercessores? O conceito deleuziano de intercessor não tem o mesmo significado dos conceitos encontrados nos dicionários de língua portuguesa, pois para estes, intercessor é aquele que intercede, intervém em algo para produzir algum efeito. Já para Deleuze (1992) interceder não é o mesmo que fazer intercessão, não é apenas um cruzamento entre duas linhas. In-

tercessão para Deleuze (1992) significa a constituição de uma zona de interferência, ou seja, o intercessor não só afeta como também é afetado nesta relação. Assim, o intercessor não só intervém, mas também sofre uma ressonância desta intervenção (KASTRUP, 2000). O intercessor pode ser alguém ou algo do campo científico, artístico, filosófico; pode ser também uma tecnologia, um modelo de gestão, um objeto ou a cultura de uma determinada região.

Contudo, os efeitos deste processo são da ordem do imprevisível, ou seja, não se consegue prever qual será o produto desta intercessão. Desta forma, a intercessão não é algo mecânico, mas sim maquínico (DELEUZE, 1992). O processo mecânico caracteriza-se por ser linear, previsível e capaz de ser mensurado por meio de uma relação causa/efeito, para Deleuze (1992) não existe criação em um processo mecânico, existe somente representação. No entanto, o processo maquínico manifesta-se pela sua imprevisibilidade, pela sua não linearidade e descontinuidade. No processo maquínico não existe hierarquia entre os diversos intercessores, todos atuam em um mesmo nível e em rede, desta forma, só existe criação no processo maquínico (DELEUZE, 1992; KARSTRUP, 2000).

Assim, para título de esclarecimento, quem seria criativo: um estudante dedicado que consegue reproduzir com fidedignidade os conhecimentos adquiridos, ou um estudante que descobre formas diferentes das que lhe foram ensinadas para solucionar um problema e, mesmo assim, consegue obter à mesma resposta do estudante que reproduziu com fidelidade os ensinamentos de sala de aula? Muitos afirmariam que o segundo é um estudante criativo. Entretanto, nenhum dos dois estudantes são criativos no sentido deleuziano; pois criação não é reproduzir o mundo que lhe foi apresentado, criação não é representação de algo previamente dado e acabado, como também não é encontrar a mesma resposta, mesmo que se utilizando um novo método. Criação não tem relação com inteligência, mas sim com a vida, com as diversas formas possíveis de vida. Criação não é a capacidade de resolver problemas, mas é a capacidade de criar problemas, de questionar e de reinventar o mundo.

Criar não é dicotomizar, é bifurcar, “enquanto a noção de dicotomia remete a duas realidades pre-



viamente dadas, a vocação da bifurcação é virar multiplicidade” (KARSTRUP, 2000, p. 18). Bifurcação é criar novas formas de se exprimir práticas sociais, é criar diferenças, ou seja, formas heterogêneas que não seguem a um modelo previamente estabelecido. As dicotomias – empregador/empregado, público/privado, gestor/comandados, indivíduo/sociedade, cultura/natureza – são consideradas como existentes desde sempre, como algo “natural” e definitivo. Mas, multiplicidade não é o mesmo que dicotomia. A multiplicidade constitui-se como sendo algo plural tanto no nível do objeto quanto no dos métodos e dos problemas. Desta forma, configura-se na medida em que ocorrem conexões e surgem bifurcações. Assim, a multiplicidade configura-se de uma forma não linear, mas em rede, pois não há hierarquia entre as diversas forças sociais, políticas e econômicas.

Portanto, se quer gerir uma organização, ou seja, fazer gestão em uma organização, o que deve aprender um administrador? Deve aprender a gerir pessoas, recursos materiais, recursos financeiros e tecnologia. Deve saber marketing, saber comunicar-se e entender diversas formas de processos de produção. Mas, além destas disciplinas tradicionais, também se necessita aprender história do Brasil, psicologia, sociologia, filosofia; encher-se de literatura e de arte; percorrer o caminho dos economistas, dos antropólogos e dos etnólogos; entender de cultura organizacional, cultura brasileira e conhecer nosso povo, nossa realidade e nossas práticas.

Tal afirmação permite constatar que a gestão é um saber híbrido, que necessita de aproximar-se com as mais diversas formas de saber. Assim, a expressão “fazer gestão” faz emergir não somente a aplicação de um saber administrativo previamente dado e constituído, mas envolve também o processo de produção de seu campo, ou seja, a invenção da própria administração e suas formas de gestão.

Surge a necessidade de fazer-se as seguintes indagações: o que é a gestão brasileira na atualidade? A implantação e utilização de formas de gestão elaboradas em outros países constituem-se como um processo de criação? Os modelos de gestão impostos pelo mercado são um processo mecânico ou maquínico?

Sobre tais indagações pode-se afirmar que, conforme descrito anteriormente, o processo de criação não é o mesmo que um processo de representação. Assim, a implantação no Brasil de formas de gestão elaboradas em outros países não é um processo de criação de uma gestão brasileira, mas, apenas uma representação destes modelos de gestão, como um reflexo em um espelho. Só haverá criação de uma gestão tipicamente brasileira se houver bifurcação e não apenas a constituição de uma dualidade entre gestão estrangeira versus gestão brasileira. O que significa dizer que, em outras palavras, não basta apenas apresentar uma forma de gestão brasileira sem levar em consideração seus diversos intercessores, dentre eles os modelos de gestão elaborados em outros países e que acabam sendo aplicados aqui. Contudo, esta afirmativa não traz como significado que estes modelos devam sofrer algumas adaptações para serem posteriormente implementados em nossa realidade. Não se trata aqui de adaptação, mas de bifurcação. Assim, o processo de criação não é linear constituindo-se como uma rede, rede esta formada pelos mais diversos intercessores.

Os modelos de gestão utilizados pelos estudiosos organizacionais brasileiros, em sua maioria, têm se constituído como um processo mecânico (DELEUZE, 1995). Mecânico por que se apresentam como algo natural, determinado, dado e acabado. A aplicação de modelos gerenciais que estejam em voga no “mercado” confirma tal preposição. No entanto, para que possa existir estudo gerencial brasileiro faz-se necessário passar de um processo mecânico para um processo maquínico, levando-se assim em consideração as multiplicidades dos estudos organizacionais brasileiro.

Desta forma, a teoria organizacional nunca expressará, nunca conseguirá traduzir uma realidade se a mesma não for uma prática local e regional, uma prática não generalizadora e totalizadora. A teoria constitui-se como sendo uma luta contra o poder instituído, fazendo-o aparecer, para desta forma abalá-lo em seu próprio domínio, abalá-lo no local onde ele torna-se mais invisível e dominador (FOUCAULT, 2003). Contudo, se os intercessores organizacionais atuam em rede, surgem as seguintes questões: o que seria a rede? O que a caracteriza? Como ela funciona? Como atuam os intercessores? Qual é a configuração da rede?

A rede, também denominada de rizoma por Deleuze (1995), configura-se como algo vazado sendo composta de linhas ao invés de formas geométricas. Assim, existe um primado da linha sobre a forma. Contudo, define-se por uma lógica de conexões não lineares, mas por descontinuidades. A rede não deve ser analisada em sua dimensão, pois pouco importa as suas dimensões. Ela pode ser aumentada ou diminuída sem que deixe de ter as características de rede, pois como não é definida pela sua forma e por seus limites externos, mas por suas conexões, ou seja, por seus pontos de convergência e de bifurcação. Desta forma, seus limites são definidos por suas conexões internas ao invés de seus limites externos. O que implica dizer que a rede não é uma totalidade fechada em si mesma. A rede não tem superfície e contorno definido. Caracteriza-se como um todo aberto, que cresce por meio de seus nós para todas as direções (KASTRUP, 2003).

Como salienta Kastrup (2003), Deleuze e Guattari (1995) esclarecem em sua obra *Mil Platôs: capitalismo ou esquizofrenia*, o que seria uma rede. Os mesmos empregam o termo rizoma ao invés de rede, mas, seja empregando-se a palavra rede ou rizoma, ambas são a mesma coisa e possuem as mesmas propriedades. Assim, Deleuze e Guattari (1995) apontam as “características” da rede como sendo formada por seis princípios de funcionamento:

1) Qualquer ponto da rede pode conectar-se a qualquer outro ponto da mesma, de forma que a rede não tenha nenhum ponto central ou fixo que fosse a origem a partir da qual a rede se expandisse, ou seja, não existe hierarquia entre as linhas que formam a rede, bem como não existe uma relação de causa-efeito;

2) A rede não possui uma única forma de expressão, como, por exemplo, a forma discursiva. A linguagem é apenas uma das diversas linhas que formam a rede, pois existem conexões com as linhas econômicas, mercadológicas, culturais, políticas, sociais, etc; todas irreduzíveis entre si;

3) Não se deve imaginar a rede como sendo uma totalidade unificada, pois não existem formas puras como: empregado, empregador, gestor e comandados. O que significa dizer que não existem formas definidas, mas sim conexões, relações recíprocas (intercessões) que formam as linhas da rede;

4) Existe uma tensão permanente entre a constituição de formas e a destruição destas formas, ou seja, as formas têm um caráter temporário e podem ser sempre rompidas, implicando que a rede se configura em linhas que estão em constante movimento. Assim, tal característica da rede elimina a possibilidade de se pensar a mesma como sendo uma estrutura, abandonando qualquer idéia estruturalista. Em outras palavras: apesar de não ter uma forma, a rede está a todo tempo destruindo e constituindo formas, pois a forma surge quando uma linha se fecha, a emergência da forma elimina qualquer movimento de criação. No entanto, devido a constante tensão sempre haverá uma linha de fuga que desfaça esta forma;

5) Pensar a rede não é pensar de uma maneira representacional, mas de uma maneira inventiva da própria rede. Assim, a rede está o tempo todo em um processo desmontável, modificável e inventivo; só assim pode haver criação. A cartografia analisa estas forças e vetores que atuam neste processo, para acompanhar o que está constituindo uma realidade;

6) Na rede não se trabalha com a idéia de representação, mas de criação. Quando ocorrem pontos de estruturação, de cristalização, de emergência de formas é que se pode captar os pontos de bloqueios e de estruturação que impedem o movimento criativo, para então mapeá-los e desbloqueá-los.

A forma de funcionamento da rede rompe com o princípio da causalidade. Tal princípio vê a formação do saber como algo acumulativo e linear, algo que sempre tende para o progresso. Com a idéia de rede, isolar-se qualquer linha da rede para lhe atribuir o papel de causa ou origem torna-se contraditório. Ou seja, pensar que as pesquisas organizacionais sobre gestão têm sempre uma relação linear, uma relação que afirma a necessidade de enxergá-la como uma corda estendida e emendada, cujas emendas representam os saberes complementares ao que já se havia pesquisado, como houve-se uma origem e uma relação de progresso do conhecimento organizacional é uma idéia da modernidade, marcada pelo determinismo (KASTRUP, 2003).

A rede não é causa, é condição. Condição indeterminada, imprevisível e sem limites. Não é uma forma, mas condição de existência das formas. Kastrup (2003, p. 57) afirma que incontáveis mediadores operam entre a inteligência do cientista e a natureza, entre o sujeito e o objeto da investigação. Esses mediadores são: instrumentos disponíveis, artigos científicos e outros documentos selecionados como pertinentes, competências tecnocientíficas, mas também administrativas, dos pesquisadores, recursos financeiros destinados ao projeto por instituições de fomento ou indústrias, interlocutores científicos, parceiros comerciais, etc. Todos esses elementos heterogêneos – reais, coletivos e discursivos – participam do processo de criação da ciência.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, observa-se uma forte tendência pela adoção de modelos de gestão internacionais. Contudo, para a criação de uma gestão brasileira, não se deve fechar os olhos para estes modelos, mas levá-los em consideração na análise dos intercessores que atuam no contexto nacional. Desta forma, os modelos internacionais de gestão implementados no Brasil devem ser analisados, pois se constituem como um dos diversos vetores que atuam em nosso cotidiano. Entretanto, os estudos destes modelos não devem ter a intenção de verificar suas possíveis falhas e ineficiências para efetuar-se uma simples adaptação dos mesmos para a nossa realidade.

Assim, um estudo desta dimensão deve analisar todos os intercessores que compõem a rede, tais como: os empregados; as práticas empresariais; as práticas dos governos Federal, Estadual e Municipal; os sindicatos; os hábitos da população estudada; o campo simbólico; as tecnologias disponíveis; etc. Contudo, não há hierarquia entre os diversos intercessores, ou seja, não há um intercessor que seja mais importante que outro, pois todos eles atuam em rede.

Alguém poderia fazer a seguinte afirmação: se as teorias organizacionais e os modelos de gestão desenvolvidos em outros países levam em consideração estes intercessores em sua análise, os mesmos são adequados para serem utilizados nas empresas brasileiras. Tal conclusão além de

simplista é completamente vaga. Por exemplo, analisando-se apenas um destes intercessores, as práticas governamentais, verifica-se que apesar da possibilidade de uma literatura estrangeira ter levado em consideração este vetor, tal fato não faz com as práticas governamentais ali abordadas e estudadas sejam as mesmas que as brasileiras, e com certeza não o são.

Contudo, observa-se que as Escolas de Administração “brasileiras” têm um importante papel para que emergja um modelo de gestão brasileiro. Observa-se, que as Escolas de Administração no Brasil dão maior importância ao ensino de modelos de gestão internacionais, fazendo com que os futuros empresários, diretores, pesquisadores organizacionais e professores sempre prefiram utilizar tais modelos. Tal fato faz com que estas formas de gestão sejam vistas como algo natural. No entanto, isto é uma prática que apenas favorece a representação em detrimento da criação.

Portanto, pensar em uma gestão brasileira significa pensar em todos os intercessores que atuam em nossa rede local e que estão historicamente localizados, de forma que possa emergir novas formas de gestão que levem em consideração toda a multiplicidade e heterogeneidade do campo organizacional brasileiro, ao mesmo tempo em que provoque uma desnaturalização dos modelos internacionais de gestão.

### REFERÊNCIAS

- ANTUNES, R. Adeus ao Trabalho? Ensaio sobre as Metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho. São Paulo: Ed. Unicamp, 8ª edição, 2002.
- BELL, D. O advento da sociedade pós-industrial. São Paulo: Cultrix, 1973.
- BENDIZ, R. Work and Authority in Industry - Ideologies of Management in the course of Industrialization. Harper and How, New York, 1956.
- BJÖRKMAN, T.; LUNDKVIST, K. Work relation, capital accumulation, technological and social change in Himmelstrand. Ulf (ed.) The Multiparadigmatic Trend in Sociology, Almqvist & Wiksell, Uppsala, 1987.
- BRAVERMAN, H. Labute e Monopólio Importante, Mensalmente Revise, Nova Iorque, 1974.
- BIANCO, M.; WAIANDT C.; LA ROCCA, R. Reestruturação Produtiva e Mudança na Gestão Organizacional: o estudo de uma empresa de comunicação social capixaba. XXIII ENEGEP, Ouro Preto, MG, Brasil, 22a 24 de outubro, 2003.

- BIANCO, M.; COLBARI, A.; WAIANDT C. Mudanças Organizacionais em Empresas do Setor de Serviços. In: II ENEO - ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, p. 1-16. Recife, 2002.
- CARVALHO, R. A. A. (org.) Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90. Belo Horizonte: IRT-PUC, p. 313-321.
- CASTELLS, M. A era da informação: Economia, Sociedade e Cultura. Vol. 1: A sociedade em Rede. São Paulo: Paz e Terra, 3ª Edição, 1999.
- DAVIS, M. M.; AQUILANO, N. J.; CHASE, R. B. Fundamentos da Administração da Produção. 3a ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2001.
- DELEUZE, G. GUATTARI, F. Mil platôs: capitalismo e esquizofrenia. Rio de Janeiro: Editora 34, 1995.
- FLEURY, A. C. et al. Gestão da empresa: automação e competitividade; novos padrões de organização e de relações de trabalho. Rosa Maria Sales de M. Soares (Org.). p.11-26. Brasília: IPEA/IPLAN, 1990.
- FOUCAULT, M. (2002) Vigiar e Punir. 25. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- FOUCAULT, M. Estratégia, poder-saber. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003.
- GARAY, A. B. S. Reestruturação Produtiva e Desafios de Qualificação: Algumas Considerações Críticas. Disponível em <<http://read.adm.ufrgs.br/read05/artigo/garav.htm>> acesso em 20 de julho de 2003.
- GITAHY, L. Na direção de um novo paradigma de organização industrial? Algumas reflexões sobre o conceito de paradigma tecnológico e sua utilidade para tratar o tema da difusão de inovações na indústria brasileira. In.: XVI Annual Meeting of ANPOCS, Caxambu, October, 1992.
- GITAHY, L.; RABELO, F. Os Efeitos Sociais da Microeletrônica na Indústria Metal Mecânica Brasileira: o caso da Indústria de Informática. In: Anais do Seminário Padrões Tecnológicos e Políticas de Gestão: Processos de Trabalho na Indústria Brasileira, DPCT/IG/UNICAMP, Depto de Sociologia/FFLC/USP, FEA/USP, São Paulo, 1998.
- GITAHY, L., RABELO, F. e COSTA, M. Inovação Tecnológica, Relações Industriais e Subcontratação". Textos para discussão 10. Campinas, DPCT/IG/UNICAMP, 1991.
- KASTRUP, V. "A psicologia na rede e os novos intercessores" in: FONSECA, T. M. G.; FRANCESCO, D. J.(organizadores). Formas de ser e habitar a contemporaneidade. Porto Alegre: UFRGS, 2000.
- KASTRUP, V."A rede: uma figura empírica da ontologia do presente" in: FONSECA, T. M. G.; KUST, P. G (organizadores). Cartografias e devires: a construção do presente. Porto Alegre: UFRGS, 2003.
- LEITE, M. P. Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão-de-obra. In: OLIVEIRA, C. A. B. et al. (org.). O mundo do trabalho. p. 563-587. São Paulo: Página Aberta, 1994.
- MEIRELES FILHO, J. Reestruturação produtiva. In: CARVALHO NETO, A. M.; CARVALHO, R. A. A. (org.) Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90. p. 313-321. Belo Horizonte: IRT-PUC, 1998.
- MOTTA, F. C. P., VASCONCELOS, I. F. G. Teoria geral da Administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- PAIXÃO, M.; FIGUEIREDO, M. Trabalho e Século XXI: You say goodbye, I say hello. In: Revista Proposta, nº 70, novembro, 1996.
- ROSA, B. S., YAMADERA, S. T., ZARA, P. C. Reestruturação Produtiva – da Primeira Revolução Industrial ao Toyotismo. Documento da Internet – URL atualmente indisponível – acessado em 26 de julho, 2002.
- SALERNO, M. S. Projeto de Organizações Integradas e Flexíveis: processos, grupos e gestão democrática vias espaços de comunicação-negociação. São Paulo: Atlas, 1999.
- SILVA, E. C. C., SACOMANO, J. B. (2002). O processo de Mudança Organizacional: Aspectos ligados à Organização do Trabalho. Disponível em <<http://members.tripod.oo.uk/dablum/artigo23.htm>> acesso em 26 de junho de 2002.
- SILVA, R. S. L.; WAIANDT, C.; JUNQUILHO, G. S. A Caminho da Reestruturação Produtiva? Um estudo de caso em uma empresa de refrigerantes. In: III ENEO - ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, Atibaia / SP. CD do Anais do ENEO, 2004.
- SILVA, V. P. O (Des)emprego no País do Real. Rio de Janeiro: mimeo, 1996.
- TOFFLER, A. A Terceira Onda. Tradução: João Távola. 26a Ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.