

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
IÚRI NOVAES LUNA

REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA
E A PROFISSÃO DE ADMINISTRAR EMPRESAS:
DA GERÊNCIA TAYLORISTA AO
AUTOCONTROLE DO TRABALHADOR-GERENTE.

Florianópolis
2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

IÚRI NOVAES LUNA

**REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA
E A PROFISSÃO DE ADMINISTRAR EMPRESAS:
DA GERÊNCIA TAYLORISTA AO
AUTOCONTROLE DO TRABALHADOR-GERENTE.**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Sociologia Política.

Orientadora: Prof. Bernardete Wrublevski Aued, Dra.

Florianópolis

2008

IÚRI NOVAES LUNA

**REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA
E A PROFISSÃO DE ADMINISTRAR EMPRESAS:
DA GERÊNCIA TAYLORISTA AO
AUTOCONTROLE DO TRABALHADOR-GERENTE.**

Esta tese foi julgada adequada à obtenção do título de
Doutor em Sociologia Política e aprovada em sua forma
final pelo Programa de Pós-Graduação em Sociologia
Política da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 27 de março de 2008

Prof^a. e orientadora Bernardete Wrublevski Aued, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a. Márcia Grisotti, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a. Célia Regina Vendramini, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a. Valeska Nahas Guimarães, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Renato Kilpp, Dr.
Universidade Federal de Campina Grande

À Ivânia
Ao Pedro
À Mariana

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha orientadora, Professora Dra. Bernardete Wrublevski Aued, pelo acolhimento, pela confiança, pelo conhecimento e pela paciência.

Aos membros da banca examinadora, Professoras Doutoras Márcia Grisotti, Célia Regina Vendramini, Valeska Guimarães e Professor Dr. Renato Kilpp, por suas avaliações criteriosas e críticas.

Aos professores Doutores Ary César Minella e Ricardo Gaspar Müller, por suas importantes contribuições e recomendações no momento de qualificação do projeto de tese.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política da UFSC e ao Professor Dr. Lucidio Bianchetti, pelo conhecimento e dedicação à carreira docente.

À minha turma de doutorado, fundamental nos primeiros anos do curso, pelas mediações teóricas e pela companhia sempre agradável.

À Albertina Volkmann e à Maria de Fátima da Silva, pela simpatia, apoio e orientação em relação às questões formais.

À Luciana Mara Silva, pela grande ajuda sobre a apresentação gráfica da pesquisa.

Aos membros das empresas estudadas, pela disponibilidade e confiança.

Aos meus amigos André Kopelke, João Evangelista Rabelo, Paulo César Nascimento e Vanderlei Brasil, pela mediação intelectual e pela parceria.

Aos meus pais, Nádia Maria Novaes Luna e José Aristênio Landim Luna, que sempre estiveram ao meu lado, pela revisão e constante incentivo.

Aos meus filhos, Pedro Jann Luna e Mariana Jann Luna, pela compreensão, paciência e alegria.

À Ivânia Jann Luna, pelo constante apoio, pelo carinho e por me incluir no projeto de sua vida.

RESUMO

Observamos, contemporaneamente, a existência de dois fenômenos que são, aparentemente, distintos: o desenvolvimento de um novo padrão de acumulação de capital, caracterizado pela flexibilidade, e a extraordinária expansão, nos últimos anos, do número de graduados em Administração no Brasil. Diante disto, problematizamos a relação entre o processo de reestruturação produtiva e o crescimento do número de administradores brasileiros, indicando a emergência de uma força de trabalho caracterizada pela figura do *trabalhador-gerente*. Discutimos, ainda, o surgimento dos gerentes no processo de estruturação do capitalismo no mundo, bem como a formação e a atuação dos administradores brasileiros em nosso país. Mediante revisão de literatura, verificamos que o modo de produção capitalista freqüentemente é naturalizado pelos estudos que discutem o tema investigado, cuja preocupação central é, sobretudo, o ajuste entre organizações educacionais, trabalhadores e mercado de trabalho. A investigação foi desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica e estudo de campo, tendo como instrumentos de coleta de dados a consulta bibliográfica e documental, a entrevista semi-estruturada e a observação simples. Após a realização de uma aproximação exploratória inicial para definir com maior precisão o método e o problema de pesquisa, foram analisados estudos históricos, ensaios teóricos e relatos de pesquisa com os objetivos de identificar a expansão e a situação de trabalho dos administradores brasileiros e de problematizar os processos de estruturação e reestruturação produtiva no mundo, no Brasil e no Estado de Santa Catarina. Para demonstrar que uma nova força de trabalho é requerida no momento em que a completa dissociação entre pensamento e ação torna-se um obstáculo para o desenvolvimento do capitalismo, o estudo de campo foi realizado em duas grandes empresas, de diferentes ramos, localizadas no município de São José, Estado de Santa Catarina. Os resultados indicaram que as competências, o comprometimento organizacional e a autonomia relativa exigidos pelos novos métodos de gestão do trabalho se aproximam, significativamente, dos atributos inerentes à profissão do administrador. Concluímos, com base na perspectiva adotada, que a considerável expansão do número de graduados em Administração no Brasil pode ser explicada, em parte, pelo desenvolvimento do processo de reestruturação produtiva no país, tendo em vista que atualmente, de forma distinta em relação à força de trabalho fordista, grande parte dos trabalhadores deve pensar e agir como empresário, sem, efetivamente, sê-lo.

Palavras-chave: Administração. Reestruturação produtiva. Sociologia do trabalho.

ABSTRACT

We observe the existence of two contemporary phenomena which are apparently distinct: the development of a new capital accumulation standard characterized by flexibility and the extraordinary increase in the number of Business Administration graduates in Brazil in the past few years. In view of this situation, we questioned the relationship between the production restructuring process and the growth in the number of Brazilian administrators, showing the rise of a workforce represented by the *manager-worker* figure. We also discussed the emergence of managers in the capitalism structuring process in the world as well as academic preparation and performance of Brazilian administrators. By means of a review of literature, we found that the capitalist production mode is frequently naturalized by the studies on this topic and whose major concern is mostly the adjustment between educational institutions, workers and the job market. The investigation was conducted by means of bibliographic and field research. The data collection instruments used were: bibliographic and documentary investigation, semi-structured interviews and simple observation. After an initial exploratory approach which served to determine the method and the research problem more accurately, historic studies, theoretical essays and accounts of research were analyzed with the purpose of identifying the expansion and employment status of business administrators in Brazil and questioning the production structuring and restructuring processes in the world, in Brazil and in the state of Santa Catarina as well. In order to show that a new workforce is required in the moment when the complete dissociation between thought and action becomes an obstacle to the development of capitalism, a field study was carried out with two big companies, dealing in different business sectors, both located in the town of São José, in the state of Santa Catarina. The results indicated that the competences, the organizational commitment and the relative autonomy required by the new work management methods are significantly close to the attributes inherent to the work of a professional administrator. Based on the perspective adopted, we concluded that a considerable increase in the number of Business Administration graduates in Brazil can be explained partly because of the development of the production restructuring process in Brazil, since currently and unlike the Fordist workforce, a large number of workers must think and act as a business person without actually being one.

Keywords: Business Administration. Productive restructuring. Sociology of labor.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|-----|
| Quadro 1 – Principais características dos complexos industriais catarinenses..... | 157 |
| Quadro 2 – Produtos da indústria catarinense que ocupam a liderança nos cenários nacional, latino-americano e mundial..... | 158 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|-----|
| Tabela 1 – Estabelecimentos industriais fundados no Brasil..... | 85 |
| Tabela 2 – Número de Estabelecimentos e trabalhadores, por atividade, em Santa Catarina, no ano de 2005..... | 160 |
| Tabela 3 – Número de Estabelecimentos, por atividade e tamanho, em Santa Catarina, no ano de 2005..... | 161 |
| Tabela 4 – Número de trabalhadores, por atividade e tamanho do estabelecimento, em Santa Catarina, no ano de 2005..... | 162 |
| Tabela 5 – Número de trabalhadores por atividade econômica, nos municípios catarinenses com mais de 7.000 empregados na indústria, no ano de 2005..... | 164 |
| Tabela 6 – Número de estabelecimentos por atividade econômica, nos municípios catarinenses com mais de 1.000 estabelecimentos no setor industrial, no ano de 2005..... | 165 |
| Tabela 7 – Número e percentagem de trabalhadores em Santa Catarina por atividade econômica e grau de instrução, no ano de 2005..... | 216 |
| Tabela 8 – Variação relativa do emprego formal no Brasil, por ano, segundo grau de instrução, no período 2003-2006..... | 217 |
| Tabela 9 – Pessoas com 23 anos ou mais de idade com curso superior (graduação, mestrado ou doutorado) concluído, segundo o curso, Brasil 2000..... | 227 |
| Tabela 10 – Número de cursos de graduação presenciais relacionados a profissões regulamentadas no período 2000-2006..... | 229 |
| Tabela 11 – Número de matrículas em cursos de graduação presenciais relacionados a profissões regulamentadas no período 2000-2006..... | 230 |
| Tabela 12 – Número de concluintes em cursos de graduação presenciais relacionados a profissões regulamentadas no período 2000-2006..... | 231 |
| Tabela 13 – Ocupação das pessoas de 23 anos ou mais, tendo a graduação em Administração como curso mais elevado concluído e que trabalhavam de forma remunerada na semana de referência, Brasil – 2000..... | 234 |

LISTA DE SIGLAS

ADVB – Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil
APO – Administração por Objetivos
BVQI – *Bureau Veritas Quality International*
CAD – *Computer Aided Design*
CAGED - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CAM – *Computer Aided Manufacturing*
CBO - Classificação Brasileira de Ocupações
CCQ – Círculo de Controle de Qualidade
CEAG – Curso de Especialização da FGV-EAESP em Administração para Graduados
CEP – Controle Estatístico de Processo
CEPEAD – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
CFA – Conselho Federal de Administração
CFTV – Circuito Fechado de Televisão
COB – *Chip On Board*
CPG – Curso de Pós-Graduação
CRA – Conselhos Regional de Administração
DASP – Departamento de Administração do Setor Público
EAESP – Escola de Administração de Empresas de São Paulo
EBAP – Escola Brasileira de Administração Pública
EJA – Educação de Jovens e Adultos
ESAN – Escola Superior de Administração de Negócios
EUA – Estados Unidos da América
FAETEC – Fundação de Apoio às Escolas Técnicas do Estado do Rio de Janeiro
FCEA – Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas
FEA – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
FGV – Fundação Getúlio Vargas
FHC – Fernando Henrique Cardoso
FIESC – Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IDORT – Instituto de Organização Racional do Trabalho

IES – Instituição de Educação Superior
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IP - *Internet protocol*
IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ISO – Organização Internacional para Padronização
JIT – *Just-in-time*
MBA - *Master of Business Administration*
MEC - Ministério da Educação
MFCN – Máquinas-ferramenta de controle numérico
MTE – Ministério do Trabalho e Emprego
ONG – Organizações não governamentais
PABX – *Private Automatic Branch Exchange*
PBQP – Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade
PDCA – *Plan Do Check Act*
PDV - Plano de Demissão Voluntária
P&D - Pesquisa e desenvolvimento
PIB – Produto interno bruto
PL – Programa de Participação nos Lucros
PNAD - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PNI – Política Nacional de Informática
POC – Pessoal Ocupado
POC3 – planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar
PPGA – Programa de Pós-Graduação em Administração
PUC – Pontifícia Universidade Católica
QFD – *Quality Function Deployment*
RAIS – Relação Anual de Informações Sociais
RH – Recursos Humanos
SC – Estado de Santa Catarina
SMT – *Surface Mount Technology*
SPG - Secretaria de Planejamento e Gestão
STP – Sistema Toyota de Produção
TI – Tecnologias de informação
TPS – *Toyota Production System*
TQC – *Total Quality Control*

UDESC - Universidade do Estado de Santa Catarina

UESC – Universidade Estadual de Santa Cruz (Ilhéus)

UFBA – Universidade Federal da Bahia

UFF – Universidade Federal Fluminense

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UFRN – Universidade Federal do Rio Grande no Norte

UNIT – Universidade Tiradentes (Aracaju)

USP – Universidade de São Paulo

VP – Valor da Produção

SUMÁRIO

| | |
|---|-----|
| 1 INTRODUÇÃO | 14 |
| 1.1 ESTADO DA ARTE SOBRE A PROFISSÃO DO ADMINISTRADOR..... | 22 |
| 1.2 MÉTODO..... | 41 |
| 1.2.1 Categorias históricas e abstratas na investigação da realidade social | 41 |
| 1.2.2 Delineamento da pesquisa | 45 |
| 1.2.3 Organizações investigadas | 48 |
| 2 ESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E O ADVENTO DA REVOLUÇÃO TÉCNICO-CIENTÍFICA | 50 |
| 2.1 ESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NO MUNDO..... | 50 |
| 2.1.1 Os assalariados da sociedade nascente | 51 |
| 2.1.2 O nascimento e a destruição das manufaturas | 53 |
| 2.1.3 O processo de industrialização e a sujeição dos trabalhadores | 59 |
| 2.1.4 Capital, trabalho e ciência: a revolução técnico-científica | 68 |
| 2.1.5 Taylor, Ford e o século XX | 70 |
| 2.2 ESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NO BRASIL..... | 80 |
| 2.2.1 Os meios técnicos | 81 |
| 2.2.2 O meio técnico-científico-informacional | 90 |
| 2.3 ESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA EM SANTA CATARINA..... | 94 |
| 3 A EMERGÊNCIA DOS GERENTES NO DESENVOLVIMENTO DO MODO DE PRODUÇÃO CAPITALISTA | 99 |
| 3.1 SUBSUNÇÃO DO TRABALHO AO CAPITAL E O SURGIMENTO DE UM ASSALARIADO ESPECIAL..... | 99 |
| 3.2 TAYLORISMO, FORDISMO E DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO: O COMPLETO CONTROLE DOS TRABALHADORES POR MEIO DE MUITOS GERENTES..... | 106 |
| 3.3 HISTÓRIA DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO..... | 116 |
| 3.3.1 Escola da Administração Científica | 116 |
| 3.3.2 Escola das Relações Humanas | 120 |
| 3.3.3 Escola Burocrática | 122 |
| 3.3.4 Abordagem Contingencial | 124 |
| 3.3.5 Teoria Administrativa: do micro ao macro e do simples ao complexo | 125 |

| | |
|---|------------|
| 3.4 O ADMINISTRADOR BRASILEIRO..... | 126 |
| 3.4.1 O advento do administrador brasileiro..... | 126 |
| 3.4.2 A formação em Administração no Brasil..... | 129 |
| 4 REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E O SURGIMENTO DO TOYOTISMO..... | 135 |
| 4.1 REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NO MUNDO..... | 135 |
| 4.1.1 Toyotismo, sistema de produção flexível..... | 136 |
| 4.2 REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NO BRASIL..... | 149 |
| 4.2.1 Indústria catarinense no início do século XXI: breves apontamentos | 156 |
| 5 ESTRUTURAÇÃO E REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA DAS EMPRESAS INVESTIGADAS..... | 166 |
| 5.1 ESTRUTURAÇÃO E REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA DA EMPRESA X..... | 166 |
| 5.2 ESTRUTURAÇÃO E REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA DA EMPRESA Y..... | 184 |
| 5.3 OS ADMINISTRADORES NAS EMPRESAS INVESTIGADAS..... | 198 |
| 6 O ADMINISTRADOR CONTEMPORÂNEO..... | 202 |
| 6.1 O AUTOCONTROLE DO TRABALHADOR-GERENTE..... | 202 |
| 6.1.1 As qualificações e as competências..... | 203 |
| 6.1.2 O comprometimento organizacional..... | 208 |
| 6.1.3 A autonomia controlada..... | 211 |
| 6.2 TODOS PRECISAM SER ADMINISTRADORES?..... | 214 |
| 6.2.1 A força de trabalho requerida pelas empresas investigadas..... | 218 |
| 6.3 QUESTÕES SOBRE A SITUAÇÃO DE TRABALHO DOS ADMINISTRADORES BRASILEIROS..... | 221 |
| 6.3.1 Administradores brasileiros na contemporaneidade..... | 231 |
| 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 237 |
| REFERÊNCIAS..... | 245 |

1 INTRODUÇÃO

Indicar a relação existente entre o processo de reestruturação produtiva e o crescimento da Administração, enquanto profissão, no Brasil, é o objetivo maior da presente investigação. De forma específica, o estudo visa discutir a emergência dos gerentes no decorrer da estruturação do modo de produção capitalista no mundo e o início da formação em Administração no Brasil.

A defesa da idéia de que a significativa expansão do número de graduados em Administração observada no país nos últimos anos possui relação com a emergência de um novo padrão de acumulação de capital no mundo, e, especificamente, no Brasil, configura-se como uma forma peculiar de estudo sobre a Administração. São exemplos, entre outros muitos, de que a Administração possui um crescimento extraordinário que merece ser compreendido: a criação de uma série de novos cursos de graduação e pós-graduação em Administração, a grande demanda por esses cursos, o incremento da terceirização, a difusão do empreendedorismo, na esteira do lema “abra seu próprio negócio”. Nos dias de hoje parece que, de diferentes formas, todos precisam ser administradores.

A queda da taxa de lucro e o esgotamento do padrão de acumulação taylorista/fordista de produção, que necessitava de grande número de gerentes para controlar a força de trabalho, e o aumento da flexibilização no processo produtivo, que exige a diminuição da hierarquia das organizações e, conseqüentemente, a supressão de uma série de chefias intermediárias, dão origem a uma situação especial no que se refere à Administração, enquanto profissão. Os novos métodos e técnicas de gestão do trabalho, relacionados ao toyotismo, preconizam o aumento da qualificação do trabalhador, orientados pelos princípios da autonomia responsável e do comprometimento organizacional, ao mesmo tempo em que defendem o “corte de gorduras” e a terceirização, para tornar as empresas mais leves e flexíveis.

Por um lado, a reestruturação produtiva, associada ao *downsizing* e à informatização de uma série de processos administrativos, resulta, muitas vezes, na dispensa de chefes e gerentes de médias e grandes empresas com o objetivo de tornar a organização mais eficiente, sendo, assim, uma ameaça à figura do administrador-decisor. Todavia, por outro lado, a terceirização – estimulando o surgimento de pequenos empreendedores, muitas vezes precários e informais – e a necessidade de novas competências profissionais para sobreviver no mercado de trabalho – como, por exemplo, trabalhar em equipes que se autogerenciam, ser flexível, criativo, proativo e generalista – exigem de muitos empregados, e não apenas dos

que ocupam os cargos formais de chefia, conhecimento de Administração e atitude de administrador. Neste contexto emerge a figura do *trabalhador-gerente*, que se autocontrola em nome dos interesses da empresa.

O toyotismo, também denominado de Sistema de Produção Enxuta (*Lean Production System*), apesar de não romper com a lógica do taylorismo-fordismo – uma vez que continua visando à acumulação do capital por meio do incremento da produtividade e da racionalização do trabalho – realiza um salto qualitativo, exatamente no que se refere à gestão da força de trabalho. A “constituição de uma nova subjetividade operária, capaz de promover uma nova via de racionalização do trabalho” (ALVES, 1999, p. 96) é um dos aspectos essenciais da Produção Enxuta.

Com o desenvolvimento da reestruturação produtiva, novas estratégias de envolvimento do trabalhador são criadas. Torna-se essencial, nas empresas reestruturadas, a inserção engajada dos empregados no processo produtivo, compreendida como uma forma de autorracionalização. Destarte, se no fordismo ainda havia uma racionalização inconclusa, no sentido de que, não obstante a racionalização da sociedade, as variáveis psicológicas do comportamento dos trabalhadores ainda não se encontravam inteiramente incorporadas à racionalidade capitalista, no toyotismo há o aprimoramento do controle do capital sobre a dimensão subjetiva, mediante mecanismos de comprometimento organizacional.

Quanto à possibilidade da educação superior contribuir para a formação de trabalhadores qualificados, comprometidos com os interesses empresariais e flexíveis, a graduação em Administração possui determinadas características que a distinguem, sensivelmente, dos demais cursos de graduação e a aproximam das atuais exigências do mercado de trabalho. Enquanto profissional generalista e pautado, sobretudo, pela racionalidade instrumental, o administrador busca maximizar resultados econômicos com os recursos disponíveis; como profissional envolvido com o trabalho em equipes, procura induzir ações, atribuindo significado a estas, por meio de histórias, narrativas e enredos. Não se reduzindo mais ao aspecto físico maquinal, as operações de produção, no toyotismo, passam a exigir dos trabalhadores nexos psicofísicos para suas ações laborais. Neste sentido, a habilidade central do administrador é “saber contar uma história interessante, mobilizadora, que provoque engajamento e leve à ação” (NOBREGA, 1998, p. 69).

As palavras de Druker (1996, p. XIV e XXIV), considerado um dos pais da Administração moderna, sobre a posição em que se encontram os gerentes no final do século XX, são esclarecedoras:

Os livros de administração ainda falam principalmente a respeito de gerenciar subordinados. Mas hoje um executivo não é mais avaliado em termos de quantas pessoas se reportam a ele ou ela. [...] não me sinto mais à vontade com a palavra *gerente*, porque ela implica em subordinados. Tenho usado mais a palavra *executivo*, porque ela significa responsabilidade por uma área, não necessariamente o domínio sobre pessoas.

Contudo, a produção de conhecimentos sobre a relação entre a Administração e a reestruturação produtiva exige a análise do movimento histórico que explica a origem do problema de pesquisa. Tendo em vista o processo de subsunção do trabalho ao capital e a emergência da administração capitalista, o presente estudo possui como categorias centrais de análise: o trabalho, os processos de estruturação e reestruturação produtiva do capital e a Administração, enquanto profissão.

O trabalho diz respeito à maneira como os homens produzem as condições materiais de sua existência. Em termos gerais, não se encontra vinculado apenas a um determinado modo de produção, mas constitui a essência da própria história do homem sobre a Terra. No que se refere especificamente ao tema desta investigação, evidencia-se que o trabalho não apenas produz valores de uso, como também transforma o ser humano: o homem será o que o seu trabalho for. Nas palavras de Marx (2006, p.211), durante o processo de trabalho o homem

[...] põe em movimento as forças naturais de seu corpo - braços e pernas, cabeça e mãos -, a fim de apropriar-se dos recursos na natureza, imprimindo-lhes forma útil à vida humana. Atuando assim sobre a natureza externa e modificando-a, ao mesmo tempo modifica sua própria natureza.

Outra característica do processo de trabalho humano é a intencionalidade da atividade, a existência de um projeto inicial imaginado pelo sujeito que serve de guia à sua ação. Quer dizer, o trabalho humano não é instintivo, pois se trata de uma atividade adequada a um fim. (MARX, 2006). A racionalidade característica da ação humana, todavia, não determina que a história seja conseqüência direta dos projetos humanos deliberados. Os acontecimentos, freqüentemente, ocorrem sem uma intenção prévia ou, até mesmo, destituídos de uma consciência a seu respeito¹.

¹ De acordo com Marx (1983b), o processo histórico é dirigido por leis que são independentes da vontade, da consciência e das intenções dos homens; ao contrário, esse processo é que determina a vontade, a consciência e as intenções. Neste sentido, observamos que propostas de transformação social por meio de grupos específicos e, de certa forma, isolados em relação à sociedade mais ampla – como, por exemplo, as dos socialistas utópicos do século XIX – encontraram barreiras intransponíveis em seu caminho. As mudanças possíveis, nessa perspectiva, ocorrerão sempre dentro das condições impostas pelas forças econômicas que as impulsionaram, estando essas forças já determinadas pelo modelo econômico vigente. Mészáros (2002, p. 1069) aponta que “o poder persistente da inércia de enormes estruturas e forças objetivas”, como as presentes na lógica do capital, apenas pode ser derrotado mediante esquemas globais de transformação estrutural.

Contudo, o trabalho, no modo de produção capitalista, assume características peculiares. No decorrer do século XVI, à medida que os trabalhadores passaram a ser reunidos sob a ordem de determinados investidores visando à produção de certas mercadorias nas manufaturas, o processo de trabalho foi se transformando em processo de consumo de força de trabalho, cujo principal objetivo, para além do valor-de-uso, tornou-se a produção de valor excedente (mais-valia). A manufatura, que se originou e se formou paulatinamente a partir do artesanato (época das mãos hábeis, onde profissão é sinônimo de corporação), caracteriza-se pela decomposição da atividade do artesão nas diversas operações que a compõem; o trabalhador perde, então, na divisão manufatureira do trabalho, sua independência. Iniciou-se a estruturação do modo de produção capitalista.

Durante o período do artesanato, das corporações, a identidade do trabalhador habilidoso encontrava-se completamente vinculada ao seu ofício, tendo em vista que o artesão transferia ao objeto criado sua alma, a qual o tempo não conseguia apagar (AUED, 2001). Com o desenvolvimento da manufatura e, posteriormente, com a criação da maquinaria e o surgimento da indústria moderna, o mestre de ofício e os seus aprendizes, com suas mãos hábeis, são substituídos pelas máquinas, que transformam o trabalhador em seu apêndice.

A resistência do trabalhador adulto masculino, que realizava o trabalho especializado, configurou-se como um dos entraves ao desenvolvimento do modo de produção capitalista no decorrer do período em que a manufatura era a forma dominante, sendo ainda formal o caráter da subsunção do trabalho ao capital. Nesta fase, o capital constantemente lutava contra a insubordinação do trabalhador (MARX, 2006). A eliminação do ofício manual como princípio regulador da produção social – por meio do desenvolvimento das máquinas, que, inicialmente, eram produzidas pelas próprias manufaturas – possibilitou a superação do obstáculo, representado pelo trabalhador, ao domínio do capital.

As exigências profissionais no trabalho foram tornando-se menos densas e ficando obsoletas rapidamente; as mãos hábeis foram substituídas pelas tarefas de fazer funcionar (como força motriz), vigiar e corrigir os erros das máquinas. Deste momento em diante a inovação, a criação e a destruição de profissões e postos de trabalho, passam a ser a regra. À medida que as máquinas se apoderam do processo de produção, aumenta a parcela de trabalhadores que se tornam supérfluos, não mais imediatamente necessários ao aumento do capital (AUED, 1997, p.23).

No transcorrer deste processo emerge um tipo especial de assalariado (MARX, 2006), com a função de organizar, controlar e disciplinar os trabalhadores, para que estes exerçam suas atividades com exatidão e obediência, em prol dos objetivos da empresa. No início do

século XX, os *Princípios de Administração Científica*, de F. W. Taylor, representam, de forma marcante, esta situação. Taylor (1979), buscando racionalizar o trabalho, estudava os tempos e os movimentos das tarefas, que deveriam ser executados sob uma supervisão rigorosa. O trabalhador, por sua vez, deveria obedecer pontualmente as ordens dadas nos mínimos detalhes. Estando vinculados à noção de controle, os gerentes desempenham seu papel na medida em que executam estratégias com o objetivo de apropriar-se do saber do trabalhador, aumentando assim o poder do empresário. A gerência, para além da organização do trabalho, deve, ainda, lidar com os antagonismos entre os interesses do capitalista, comprador da força de trabalho, e do trabalhador, alienado da força de trabalho (BRAVERMAN, 1987).

Por meio dos estudos de Hawthorne (1927-1939), do desenvolvimento da Psicologia e da Sociologia e das transformações nos conflitos entre trabalhadores e empresários, emerge a Escola de Relações Humanas, propagando a concepção de que as organizações devem procurar atender às necessidades sociais dos trabalhadores. Do ponto de vista da Teoria Administrativa, preconiza-se que o nível de satisfação dos empregados encontra-se relacionado com o aumento da produtividade. Observamos que a discussão, neste momento, dizia respeito, principalmente, à satisfação do trabalhador, e não ao comprometimento deste com a organização. Para a lógica de produção fordista, que então imperava, a falta de autonomia e de flexibilidade dos trabalhadores não se configurava como um obstáculo para o aumento da produção; pelo contrário, era uma exigência.

Com a crise do fordismo e o expressivo desenvolvimento do toyotismo, desde os anos 1970, as demandas sobre os trabalhadores sofreram uma considerável transformação. Os princípios do melhoramento contínuo e da eliminação de todas as perdas (Produção Enxuta) precisam, necessariamente, contar com o engajamento dos trabalhadores na busca obsessiva pelo aumento da qualidade e pela redução de custos; o trabalhador fordista, nos sistemas de produção reestruturados, não é mais adequado. Surge uma nova lógica na relação entre chefes e subordinados: os trabalhadores devem conceber a si próprios como sócios do empreendimento capitalista. Não se trata do compromisso fordista, que se configurava como uma imensa barganha (BIHR, 1998); nas empresas reestruturadas, empregados e empregadores devem ter o mesmo interesse: a valorização do capital.

No que se refere especificamente ao Brasil, a Administração, enquanto profissão regulamentada – completou 40 anos de regulamentação no dia 9 de setembro de 2005² – é orientada pelo *Código de Ética Profissional do Administrador*. No Código, que se encontra em sintonia com o debate contemporâneo a respeito do compromisso social das organizações³, são apresentados, no Art. 6º, nas alíneas I, II e III, respectivamente, os seguintes deveres do profissional de Administração:

I – respeitar os princípios da livre iniciativa e da livre empresa, enfatizando a valorização das atividades da microeconomia, sem desvinculá-la da macroeconomia, como forma de fortalecimento do País;

II – propugnar pelo desenvolvimento da sociedade e das organizações, subordinando a eficiência de desenvolvimento profissional aos valores permanentes da verdade e do bem comum;

III – capacitar-se para perceber que, acima do seu compromisso com o cliente, está o interesse social, cabendo-lhe, como agente de transformação, colocar a empresa nessa perspectiva; (BRASIL, 2001).

Entretanto, o desemprego, a precarização das condições de trabalho, a degradação do meio ambiente, ou seja, a produtividade destrutiva do capital (MÉSZÁROS, 2002), são expressões de um movimento que não pode ser contido por meio de legislações oficiais, por mais bem-intencionados que seus proponentes sejam. Como afirma Mézáros (2002, p. 96), a “forma incontrolável de controle sociometabólico”, que caracteriza o capital, “[...] escapa a um significativo grau de controle humano.”

Considerando o cenário complexo e multifacetado que envolve o mundo do trabalho contemporâneo, bem como a situação atual da Administração, enquanto profissão, em nosso país, o problema de pesquisa que norteou a construção da tese foi o seguinte: por que o processo de reestruturação produtiva no Brasil, observado sobretudo desde a última década do século XX, contribui para a expansão do número de administradores brasileiros?

² Em 9 de setembro de 1965 foi promulgada a Lei 4. 769, que criou o Sistema CFA/CRA – Conselhos Federal e Regionais de Administração, e estabeleceu as diretrizes básicas da profissão. O Regulamento da Lei foi aprovado em 22 de dezembro de 1967 pelo decreto 61.934.

³ Nos últimos anos, sobretudo nas últimas duas décadas, simultaneamente à expansão do toyotismo, emergiram questões relacionadas ao compromisso social e ao impacto ambiental das práticas organizacionais. Expressões tais como “ética empresarial”, “ética na empresa”, “organização ética”, “*business ethics*” (HUMBERG, 2002; LEISINGER; SCHMITT, 2001; DONALDSON, 1998; ZYLBERSZTAJN, 2002), “responsabilidade moral e identidade empresarial” (THIRY-CHERQUES, 2003), “responsabilidade social corporativa (SCHROEDER e SCHROEDER, 2004; SOARES, 2004), “capital reputacional e responsabilidade social” (MACHADO FILHO; ZYLBERSZTAJN, 2004), “responsabilidade empresarial e direitos humanos dos trabalhadores” (CARDOSO, 2003), “Comportamentos de Cidadania Organizacional” (REGO, 2002), “humanização no ambiente de trabalho” e “empresa humanizada” (COSTA, 2002; VERGARA; BRANCO, 2001), são exemplos recentes dessa tendência.

Tendo em vista que os processos sócio-históricos podem ser investigados e reconstruídos desde objetos aparentemente menores, emerge a possibilidade de se observar configurações sociais de grande escala, como os processos de reestruturação produtiva que ocorrem na esteira do movimento de produção e reprodução do capital, mediante a análise das tensões que constituem micromundos sociais, como as profissões.

As profissões podem ser definidas, acima de tudo, como determinadas relações de produção existentes em certo período histórico. Elias (2001, p. 90) evidencia este fato tratando do nascimento das profissões:

Profissões, despojadas de suas roupagens próprias, são funções sociais especializadas que as pessoas desempenham em resposta a necessidades especializadas de outras; são, ao menos em sua forma mais desenvolvida, conjuntos especializados de relações humanas. O estudo da gênese de uma profissão, portanto, não é simplesmente a apreciação de um certo número de indivíduos que tenham sido os primeiros a desempenhar certas funções para outros e a desenvolver certas relações, mas sim a análise de tais funções e relações.

Quando as forças produtivas materiais da sociedade entram em contradição com as relações de produção existentes – como parece ocorrer na passagem do padrão taylorista/fordista para o padrão da acumulação flexível – surgem épocas de crise, que podem originar novas profissões e transformar ou suprimir outras. Nos momentos em que as relações de produção, no lugar de viabilizar o desenvolvimento das forças produtivas, transformam-se em seu entrave, surge um conflito entre ambas (MARX, 1983a). Em tais momentos, a consciência e os projetos humanos individuais são incapazes de conter o fluxo dos acontecimentos, uma vez que são as ações perpetradas pelo *conjunto dos seres humanos*, na produção de sua existência, que determinam o desenvolvimento das forças produtivas materiais.

Elias (2001, p. 90) indica que as profissões “são, de uma forma peculiar, independentes, não das pessoas, mas daquelas pessoas em particular pelas quais elas são representadas em uma certa época. Elas continuam existindo depois que esses seus representantes morrem”. Por conseguinte, as transformações no universo das profissões não são resultados simplesmente de atos ou pensamentos individuais de determinados profissionais, inventores ou cientistas. São as mudanças das forças produtivas e das relações de produção que criam condições para o surgimento de determinada profissão e determinam o curso do seu desenvolvimento.

Certos desajustes específicos, discrepâncias de um ou outro tipo entre instituições profissionais e as necessidades às quais elas servem, e tensões entre grupos de pessoas produzidas por tais discrepâncias impõem seus padrões sobre os indivíduos. Tudo isso, e não os indivíduos como tais, é que é o motor do desenvolvimento de uma profissão. [Entretanto, uma vez que determinado indivíduo esteja em uma profissão] esses problemas institucionais se tornam seus próprios problemas, essas dificuldades, suas próprias dificuldades, esses conflitos, seus próprios conflitos. E as soluções não estão inteiramente em suas mãos. (ELIAS, 2001, p. 91).

Por intermédio do estudo da emergência dos gerentes e da transformação da Administração em uma profissão regulamentada, é possível problematizar, a partir de um novo ângulo, o movimento de estruturação e reestruturação do capital. Isso ocorre porque, ao ingressar em uma profissão, o indivíduo está, com efeito, ingressando em um certo conjunto de relações sociais que constitui determinada instituição profissional, com suas inerentes disparidades entre meios e fins. Com seus objetivos de curto prazo, o indivíduo dá continuidade “a algo que ele não começou: o desenvolvimento a longo prazo de sua profissão.” (ELIAS, 2001, p. 92). Identificamos, desta forma, os dois principais motivos da seleção da Administração, no universo das profissões contemporâneas, para nosso estudo: em primeiro lugar, ela ocupa uma posição privilegiada, no sentido de expressar a emergência do *trabalhador-gerente* associada à adesão da força de trabalho ao toyotismo⁴; em segundo lugar, do ponto de vista da formação, é um dos cursos de graduação que mais se expandiu na última década, sendo o único a ultrapassar 100 mil concluintes no ano de 2006.

No que diz respeito, especificamente, aos administradores brasileiros, é necessário fazer uma distinção entre os graduados em Cursos de Administração de reconhecida qualidade pelo Ministério da Educação (MEC) – como a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV) e o Curso de Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), por exemplo –, e os graduados em Cursos de Administração que possuem conceitos inferiores de acordo com a avaliação do MEC (BRASIL, 2006). Em relação ao primeiro caso, os administradores têm maiores oportunidades

⁴ Observamos que uma das principais características do toyotismo é a extensão de parte das responsabilidades dos gerentes para os trabalhadores, que devem se autocontrolar em nome dos interesses empresariais. Neste sentido, os atributos inerentes ao administrador encontram-se fortemente relacionados às exigências das empresas reestruturadas em relação à força de trabalho como um todo. Entre os atributos mencionados, destacamos: o caráter generalista da profissão; sua identificação com os interesses organizacionais associada à disposição em despender esforços em prol de tais interesses; sua capacidade de identificar problemas e propor soluções; sua relativa autonomia; sua competência para incrementar a qualidade do seu próprio processo de trabalho, do processo de trabalho dos demais trabalhadores e do produto ou serviço oferecido ao consumidor. As informações presentes na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), referentes à administração, ratificam a aproximação dos predicados da força de trabalho exigida pelo toyotismo com as características do administrador. De acordo com a CBO (BRASIL, 2002), os administradores – que necessariamente devem ter curso superior completo em Administração de empresas ou Administração pública e registro no Conselho Regional de Administração – “Planejam, organizam, controlam e assessoram as organizações nas áreas de recursos humanos, patrimônio, materiais, informações, financeira, tecnológica, entre outras; implementam programas e projetos; elaboram planejamento organizacional; promovem estudos de racionalização e controlam o desempenho organizacional. Prestam consultoria administrativa a organizações e pessoas.” Quanto às condições gerais de exercício profissional, “Trabalham em qualquer ramo de atividade econômica, serviços, comércio e indústria, incluindo-se a administração pública. São assalariados celetistas, estatutários ou autônomos. Geralmente, trabalham em equipe, em ambiente fechado e em horário diurno. Estão sujeitos a pressão por cumprimento de prazos e metas.” No que se refere às competências pessoais, o administrador deve ser capaz de agir com iniciativa; demonstrar liderança, espírito empreendedor, raciocínio lógico e abstrato, visão crítica, capacidade de síntese, de negociação, de comunicação, de análise, de decisão; administrar conflitos; trabalhar em equipe (BRASIL, 2002).

de emprego e trabalho em grandes empresas. Quanto ao segundo caso, o diploma de bacharel em Administração é útil para aumentar o salário no emprego atual (mediante promoção e/ou acesso a trabalhos mais complexos), fazer concursos públicos, abrir microempresas, e, sobretudo, aumentar as chances de conseguir emprego. Entre esses dois extremos encontram-se muitos administradores formados por instituições com os mais variados níveis de qualidade. Assim, não é adequado tratar de administradores, no plural, não obstante seja possível estudar a Administração, enquanto profissão, que é exatamente o objeto investigado por meio da presente pesquisa.

Para explicar a relação existente entre o processo de reestruturação produtiva no Brasil e o incremento do número de graduados em Administração, a investigação sistematizou as principais características do processo de estruturação e reestruturação produtiva no mundo e no Brasil; caracterizou o surgimento da necessidade do administrador no processo de desenvolvimento do capitalismo e da Administração, enquanto profissão, no processo de industrialização brasileiro; identificou o crescimento do número de graduados em Administração no Brasil; caracterizou as duas organizações investigadas no que se refere ao seu histórico, sua estrutura e seus processos de trabalho, sobretudo quanto à gestão de pessoas, assim como identificou a existência de graduados em Administração e as funções por eles exercidas; relacionou as exigências das empresas reestruturadas no que se refere à força de trabalho com os atributos inerentes à Administração, enquanto profissão.

1.1 ESTADO DA ARTE SOBRE A PROFISSÃO DO ADMINISTRADOR

Por meio da verificação do estado da arte realizada na literatura nacional, a respeito do problema de pesquisa, não foi possível identificar investigações científicas e ensaios teóricos a respeito da relação entre a Administração e o processo de reestruturação produtiva sob a perspectiva apresentada neste estudo.

Foram encontrados muitos trabalhos que tratam da formação e da identidade profissional de profissionais da saúde, sobretudo enfermeiros e psicólogos, mas também a respeito de médicos e dentistas. Estudos sobre a profissionalização e a profissão docente também são freqüentes. Encontramos, ainda, pesquisas sobre profissionais da informação e bibliotecários, sobre a formação profissional de trabalhadores industriais e a respeito da problemática do trabalho e do emprego feminino. Enfim, trabalhos acerca da biografia e da

trajetória profissional da elite que ocupa o pico da pirâmide da “hierarquia de relevância” (AGUIAR, 2000), onde são incluídos cientistas, empresários e empreendedores renomados, também são fartos.

No que se refere especificamente à Administração, enquanto profissão, existe um significativo número de investigações que relacionam a formação com as atribuições do administrador ou do gerente. Em tais estudos, o mais importante parece ser adaptar os cursos de formação de administradores à demanda de uma realidade crescentemente competitiva e globalizada.

Tendo em vista que nossa investigação tem como escopo não apenas os administradores que ocupam cargos de chefia, mas os graduados em Administração de forma geral, seja qual for o cargo ocupado, observamos que a escolha por cursar Administração insere-se no universo dos trabalhadores industriais, de acordo com as exigências das grandes organizações contemporâneas. Nesta direção, DaMatta (2003, p. 38), em seu estudo sobre o trabalho manual e as ocupações industriais no Brasil, indica que esta é uma área

[...] pouquíssimo explorada da sociologia e da antropologia de profissões específicas no Brasil. Um terreno praticamente virgem, cremos nós, em razão da sombra projetada até hoje pela já referida matriz sociocultural da escravidão, o que dificulta o nítido delineamento do objeto de estudos “estrutura ocupacional”. Isto porque tal estrutura fundamenta-se necessariamente no pressuposto do trabalho como fator de realização da personalidade, autônoma – pressuposto liberal, individualista, universalizante e igualitário ausente, na maior parte do tempo, da formação do povo brasileiro.

A seguir são indicados brevemente alguns dos estudos que mais se aproximam do problema de pesquisa. Alguns deles investigam especificamente a situação de egressos de cursos de graduação em Administração, de mestrados em Administração e até de curso técnico em Administração; outros possuem como sujeitos alunos que ainda se encontram cursando Administração. Algumas pesquisas focam o perfil, a personalidade e a competência de gestores. Foi possível, ainda, encontrar trabalhos sobre o desemprego gerencial, a trajetória de gerentes e a trajetória e situação profissional de administradoras.

Entre outubro de 2005 a abril de 2006 o Conselho Federal de Administração - CFA levou a efeito um levantamento para caracterizar a situação da área de Administração e as condições que envolvem a atuação dos administradores no Brasil, denominado *Pesquisa nacional sobre o perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador* (ANDRADE et al., 2006). Outras três pesquisas semelhantes foram realizadas pelo CFA nos anos de 1994, 1998 e 2003. O *survey* envolveu três públicos específicos: graduados em Administração residentes no Brasil; professores que lecionam em cursos de graduação em Administração; e organizações empregadoras de administradores no país. Tendo em vista a

relevância do levantamento do CFA para nossa investigação, seus resultados são apresentados e discutidos, de forma mais oportuna, na seção 6 deste trabalho.

Em relação a outros estudos com egressos de cursos de Administração, com frequência seu interesse recai sobre a relação existente entre a formação recebida e as exigências do mercado de trabalho contemporâneo, bem como sobre a situação de trabalho, a satisfação no trabalho e o perfil dos egressos (muitas vezes recém-formados). Em alguns casos, o objetivo das investigações é, especificamente, avaliar o currículo e o projeto pedagógico dos cursos e a contribuição da Instituição de Educação Superior (IES) na formação profissional. Tais estudos, apresentados a seguir, se desenvolveram em uma gama variada de organizações de ensino espalhadas por diferentes regiões do Brasil. Observamos, contudo, que nenhum deles foi realizado na região Sul do país. O instrumento de coleta de dados mais utilizado foi o questionário.

Bastos e outros (1971) realizaram uma pesquisa pioneira, no início da década de 1970, tendo como população todos os egressos (510 ex-alunos) do Curso de Pós-Graduação em Administração de Empresas – CPG da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, cuja fundação ocorreu no ano de 1958. Os objetivos do estudo foram os seguintes: conhecer a opinião dos egressos sobre o CPG-GV; verificar a influência do CPG-GV no comportamento profissional dos ex-alunos; levantar a distribuição dos egressos quanto à formação universitária, área de trabalho, tamanho da empresa e faixa salarial. Cento e oito sujeitos devolveram os questionários estruturados que foram enviados pelo correio. Como conclusões principais, os autores apontaram que, a respeito dos cursos de graduação mais frequentes, 49% dos respondentes cursaram engenharia, 19% economia e 19% direito; quanto ao tamanho da empresa que os ex-alunos trabalhavam na época da pesquisa, 41% trabalham em grandes empresas, 32% em médias e 15% em pequenas (os demais não trabalhavam em empresas); no que se refere à receptividade do curso, a quase totalidade (96%) optaria em fazer o CPG-GV se estivesse novamente diante desta alternativa; em relação à utilidade do curso (tendo como referência as áreas de estudo), as áreas consideradas mais úteis pelos ex-alunos foram finanças, administração geral e marketing, enquanto que a área de produção foi considerada como a menos útil; a respeito da mudança de área de trabalho após cursar o CPG-GV, a área de produção apresentou o maior abandono, enquanto que as áreas de marketing, finanças e administração geral tiveram uma tendência oposta; quanto ao aumento salarial, às promoções hierárquicas e à mudança de emprego favorecidos pelo curso, em média 50% dos participantes assinalaram “sim” nos três quesitos; a respeito do uso prático das teorias aprendidas no curso, 94% dos ex-alunos assinalaram

“sim”. Observamos, deste modo, uma percepção positiva dos ex-alunos investigados (formados entre os anos de 1960 e 1970) quanto à qualidade do Curso de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, assim como em relação à utilidade do CPG-GV em suas carreiras profissionais.

Furiati (1994) analisou a inserção de administradores formados por seis escolas superiores de Administração de Belo Horizonte, entre os anos de 1989 e 1991, no mercado de trabalho da região metropolitana da capital mineira. Mediante a análise das respostas dos questionários enviados aos egressos, o autor constatou que a escola de origem não influenciou a inserção e a situação profissional dos administradores estudados que, em número significativo, são empregados em organizações de grande porte. Observou que marketing e finanças são as áreas de atuação predominantes entre os empregados, sendo que a maioria exerce atividades em uma única área funcional da administração. Não obstante, Furiati (1994) apontou a existência de uma multiplicidade no que se refere à natureza das organizações e às atividades nas quais a prática administrativa se insere, bem como o caráter difuso e ambíguo do campo de atuação do administrador profissional.

Barbosa (1997) analisou a trajetória acadêmica e profissional e a qualidade de vida no trabalho (QVT) dos egressos do Curso de Mestrado em Administração do CEPEAD/UFGM, com o objetivo de avaliar o desempenho institucional deste Programa de Pós-Graduação. Os resultados apontaram que os egressos investigados se encontram estáveis e bem posicionados nas organizações em que trabalham. A contribuição mais efetiva do Curso de Mestrado foi para os profissionais que atuam no magistério superior, embora um número significativo de egressos estivesse ocupando, na época da pesquisa, cargos gerenciais de alto nível nas organizações. Em relação à qualidade de vida no trabalho, tendo como referência o modelo proposto por Hackman e Oldham, o autor indica que, tanto em termos de conteúdo, como de contexto, os egressos, de forma geral, estão satisfeitos; contudo, especificamente quando ao *feedback* sobre o desempenho no trabalho, à equidade salarial interna e às possibilidades de crescimento profissional, os ex-alunos encontram-se insatisfeitos.

Costa (1999) realizou uma pesquisa exploratório-descritiva junto aos egressos do Curso de Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). O objetivo da investigação foi identificar a contribuição do referido Curso de Mestrado para a inserção e atuação dos seus egressos no mercado de trabalho, que, segundo o autor, se encontra marcado por um novo paradigma da produção e organização do trabalho. De forma específica, a investigação buscou identificar o impacto do curso sobre as atitudes e a vida profissional; os elementos inibidores

à formação dos alunos; a relação entre conhecimentos e atividades profissionais desempenhadas; as sugestões dos ex-alunos ao corpo docente e em relação ao currículo do Curso. Nas conclusões, Costa (1999) ressalta que o Curso de Mestrado em Administração do PPGA/UFRN é voltado, sobretudo, para o mercado de trabalho acadêmico e que seus egressos atuam, principalmente, na atividade de docência. Neste sentido, o Curso estudado encontra-se pouco direcionado ao mercado de trabalho não-acadêmico.

Martins (2002) desenvolveu um estudo de caso junto aos egressos da Escola Técnica Estadual Oscar Tenório, pertencente à Fundação de Apoio às Escolas Técnicas do Estado do Rio de Janeiro – FAETEC. O estudo abordou, sob a ótica da gestão da produção de serviços, questões relacionadas ao curso e ao mercado de trabalho. De acordo com o autor, as mudanças no mundo do trabalho, associadas ao desenvolvimento de novas tecnologias e à globalização da atividade econômica, suscitam desafios crescentes no campo da qualificação do trabalhador. Nesta direção, o objetivo da pesquisa foi definir o perfil profissional do técnico em Administração, relacionando-o com as demandas do setor produtivo, com a capacitação tecnológica e com a formação do cidadão. Para realizar seu intento, o autor discutiu os dados coletados à luz da história da educação profissional no Brasil, do cenário do ensino profissional na FAETEC e do mercado de trabalho do Estado do Rio de Janeiro.

Gonçalves (2003), com o objetivo de subsidiar a adequação do perfil profissiográfico do administrador para o mercado de trabalho, delineado pelo Curso de Administração da Universidade Tiradentes – UNIT, localizada em Aracaju, desenvolveu uma pesquisa descritivo-exploratória junto aos seus egressos. De uma população de 402 egressos (1996 a 1999), foi retirada uma amostra de 38 ex-alunos na qual foi aplicado um questionário para levantar como estes se encontram inseridos no mercado de trabalho e avaliar seu nível de satisfação. Os resultados indicaram a existência de uma dicotomia entre o currículo acadêmico e a prática dos egressos do curso de Administração.

Silva (2003), mediante uma pesquisa descritiva que utilizou como instrumento de coleta de dados o questionário, estudou os egressos de determinados cursos de Administração de Empresas localizados no estado de São Paulo, formados em 1999, 2000 e 2001. A amostra de 90 sujeitos foi coletada em um *site* de assessoria empresarial do ramo de empregos. O objetivo do autor foi identificar e analisar o perfil dos sujeitos e suas percepções sobre o Curso de Administração de Empresas realizado, assim como suas opiniões e expectativas a respeito do mercado de trabalho. Em suas conclusões, o autor afirma que a maioria dos respondentes considera que fez a escolha profissional certa ao optar pelo curso de Administração de Empresas, não obstante os egressos estudados tenham, majoritariamente,

uma visão coerente da realidade, reconheçam o predomínio das dificuldades para uma boa colocação e apontem a importância da atualização diante das exigências do mercado de trabalho.

Leite (2003), com o intuito de discutir o papel da universidade como agente de mudança e formação profissional, investigou o contexto em que se encontram os egressos do Curso de Administração de Empresas da Universidade de Sorocaba. Quanto ao método, foi realizado um levantamento por meio de questionários estruturados, sendo que o universo da pesquisa incluiu 618 egressos formados entre 1999 e 2001. A análise dos dados apontou a existência de dificuldades, expectativas e frustrações dos egressos que, tendo em vista a relação do contexto acadêmico com o mercado de trabalho, avaliaram de forma positiva a contribuição da Universidade de Sorocaba na formação profissional.

Costa (2003) estudou a situação ocupacional dos egressos do Curso de Administração da Universidade Estadual de Santa Cruz – Ilhéus, UESC, no período de 1998 a 2002. Segundo o autor, as transformações da economia global afetam o mundo corporativo e as relações entre capital e trabalho, o que exige um novo perfil profissional do trabalhador. Neste sentido, as universidades devem estar em sintonia com esta situação para poder “cumprir sua função”. A investigação, que pode ser caracterizada como um levantamento exploratório, apontou que os egressos estão em consonância com as novas exigências em relação ao desenvolvimento de habilidades valorizadas pelo atual paradigma produtivo. Indicou, ainda, que, sob o ponto de vista da demanda, a dinâmica da economia regional enseja especificidades no processo de reestruturação do setor produtivo.

No que diz respeito a investigações junto a alunos que ainda se encontram cursando Administração, ressalta-se que seus objetivos centrais foram analisar a escolha profissional dos discentes, suas características de personalidade, suas estratégias de inserção no mercado de trabalho e suas percepções sobre as exigências do mundo do trabalho contemporâneo.

Ferreira (1995) estudou a escolha profissional de estudantes de Psicologia e Administração, por intermédio da aplicação de um questionário e do Teste da Figura Humana de Machover, com a pretensão de verificar os motivos de escolha dos cursos e as características de personalidade dos sujeitos investigados. A autora chama a atenção para a ausência de estudos sobre a escolha profissional dos administradores e afirma, quanto ao curso de psicologia, que estudos anteriores indicam como motivos da escolha: a imagem social do psicólogo e o desejo de conhecer o ser humano. Os resultados apontaram que o trabalho do psicólogo é percebido essencialmente como clínico e o do administrador como de controle e direção. No que se refere à personalidade, foi observado, em ambos os grupos,

maior passividade diante da realidade, pensamento estereotipado, sentimento de menos valia e ausência de psicopatologia. A respeito das diferenças constatadas, os alunos de administração apareceram como mais fantasiosos e menos realistas, enquanto que os alunos de psicologia apresentaram maior dependência materna e conflitos sexuais.

Coelho (2000) investigou, mediante a aplicação de questionários, a percepção de 249 formandos de sete cursos de nível superior (Administração, Ciências Contábeis, Direito, Engenharia, Psicologia, Comunicação Social e Processamento de Dados), de ambos os sexos e diferentes instituições, sobre as exigências profissionais e as atuais condições de trabalho. Nos resultados, a autora apontou que os formandos perceberam habilidades e competências como exigências profissionais, bem como a necessidade de maior flexibilidade, disponibilidade e compromisso. Em relação à necessidade de especialização ou formação generalista e ao tipo de tarefas, os formandos possuíam dúvidas e incertezas. Todavia, aproximadamente 40% dos formandos não dominavam outro idioma; a média de estágios realizados era de um por aluno; apenas 36% estavam estagiando no momento da pesquisa; mais da metade dos alunos investigados não lia com frequência, nem participava de projetos comunitários. Assim, Coelho (2000) concluiu que existia uma discrepância entre o que os formandos percebiam e suas ações para enfrentar os desafios. Neste sentido, muitos não estavam se preparando para enfrentar as mudanças nas exigências de trabalho num mundo globalizado.

Araújo e Correia (2001) estudaram o processo formativo do administrador tendo em vista as seguintes categorias de aprendizagem: conhecimento, habilidade e atitudes. Nesta perspectiva examinaram a percepção dos alunos concluintes do segundo semestre de 2000, do Curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), sobre o processo formativo e sua sintonia com as exigências do mercado de trabalho. As conclusões mais importantes do estudo foram as seguintes: não obstante a formação acadêmica proposta pelo Curso de Administração esteja em sintonia com o mercado de trabalho – com ênfase na dimensão econômica em detrimento das dimensões cultural e organizacional dos conteúdos -, foram consideradas apenas regulares o grau de aprendizado em sala de aula e de atualização dos conteúdos, assim como o desenvolvimento de habilidades e as mudanças de atitudes.

Lacombe (2002) avaliou as percepções em relação ao mercado de trabalho e à carreira de 385 alunos formandos de oito escolas de Administração de Empresas da Grande São Paulo, com o objetivo de verificar o entendimento dos sujeitos sobre a dinâmica da gestão organizacional e sua preparação para o mercado de trabalho. A autora revê e critica o conceito de carreira, em sua forma tradicional e emergente, quanto a sua capacidade de expressar o

desenvolvimento da relação homem-trabalho sob a influência do capitalismo flexível. Lacombe (2002) acredita que tais reflexões, sendo encorajadas pelas escolas de Administração, proporcionam a possibilidade de atendimento às demandas do mercado associada a uma gestão mais humanizada, com foco nas pessoas. Os resultados indicaram uma percepção limitada e diferenciada por variáveis como tipos de escola e turno de estudo. Contudo, apontaram que os formandos percebem as dificuldades do mercado de trabalho e a necessidade de constante atualização do seu conhecimento, assim como reconhecem que a carreira e o sucesso profissional encontram-se muito associados à organização e às suas determinações.

Quanto aos estudos sobre o perfil, a personalidade e a competência de gestores, Ruas (2000) indica que os últimos anos da década de 1990 foram marcados por uma série de projeções e expectativas a respeito do novo século; entre estas se encontravam previsões sobre as mudanças nos ambientes de negócios, as novas configurações organizacionais e o perfil do gestor frente a estas transformações. De acordo com o autor, muito se escreveu sobre as competências necessárias ao administrador para conduzir a um bom desempenho as organizações, inseridas em um ambiente instável e incerto. Ruas (2000) ressalta a ambição presente na literatura que se dedica a traçar o perfil do administrador do século XXI, indicando que nenhuma pessoa seria capaz de desenvolver ou se apropriar de todas as características preconizadas, tendo em vista sua abrangência e diversidade.

Para dar uma idéia da dimensão dos atributos exigidos dos gestores, Ruas (2000) lista alguns deles, considerados altamente relevantes, por executivos brasileiros e *experts* internacionais, para o perfil de gestores no mercado globalizado: integridade; visão estratégica; capacidade de liderança; visão da empresa; competências além da fronteira das unidades de negócio; capacidade de decisão; foco no resultado; ética no trato das questões profissionais e aspectos sociais; capacidade de negociação; motivação; coordenação de trabalhos em equipe; habilidade interpessoal; atitude pró-ativa; capacidade de lidar com informações; capacidade para sintetizar e criar; habilidade para estimular pessoas a enfrentar desafios; desaprender periodicamente e aprender de novo; familiarizar-se com geografia e com as diferenças e conflitos culturais; abertura para novas idéias, mercados, produtos e processos; coragem; flexibilidade; tolerância (RUAS, 2000).

Para ilustrar a assertiva de Ruas (2000) sobre a abundância de escritos sobre o perfil do novo gestor, a seguir encontram-se quatro investigações realizadas a partir de 2000 a respeito do tema, com diferentes perspectivas em relação ao modelo hegemônico.

Tonelli e Alcadipani (2000) analisam determinadas condições e características da pós-modernidade como época (sobretudo a heterogeneidade e a velocidade) e suas implicações aos modelos de competências requeridos para a ação dos gestores. Nesta direção, os autores apontam que os modelos de comportamento dos gestores são produzidos pelos discursos da qualidade e da cultura organizacional, que se encontram relacionados, por sua vez, as “organizações pós-modernas”. Tonelli e Alcadipani (2000) defendem a idéia de que o gestor pós-moderno mantém uma representação correspondente a uma cultura de imagens, por intermédio de mecanismos mediados pelos novos padrões de competência que devem ser desenvolvidos, apoiados sobre uma retórica que preconiza a idéia de autonomia e auto-desenvolvimento. O comportamento dos gestores, assim, reforça a construção das culturas organizacionais, ensejando um sistema de retroalimentação permanente.

Silva (2000) desenvolveu uma pesquisa com o objetivo de analisar a percepção de alunos do Curso de Graduação em Administração de uma Universidade Federal, localizada no nordeste brasileiro, e de executivos de empresas industriais do setor de transformação desse mesmo estado, sobre o perfil do administrador da Era da Informação e do Conhecimento. O autor levou em consideração três grupos de atributos para definir o perfil do administrador: conhecimentos; habilidades; valores e atitudes. Os resultados apontaram que os alunos e os executivos investigados possuem opiniões similares tanto em relação ao ambiente empresarial como no que se refere ao papel do administrador nesse ambiente.

Castro (2003) investigou, por meio de um estudo exploratório com 166 sujeitos, estudantes e profissionais da Administração, a definição dos participantes sobre a personalidade do administrador, a adequação da própria personalidade a esse modelo idealizado e os indicadores que orientaram suas escolhas profissionais. Os tipos psicológicos junguianos orientaram o estudo. O Questionário de Avaliação Tipológica (medida nomotética tradicional em psicologia da personalidade) e uma entrevista semi-estruturada de caráter ideográfico foram utilizados como instrumentos de investigação. De acordo com os resultados, o tipo Sentimento Extrovertido é o mais freqüente e o tipo Pensamento Introvertido é inexistente. O autor identificou que, no contexto atual, uma forma de subjetivação em administradores vem se constituindo: o novo dionisíaco, ou, o administrador da sociedade do espetáculo e da cultura do narcisismo, que se caracteriza como autocentrado, exibicionista e voltado para o outro em busca da admiração alheia. Castro (2003) afirmou, ainda, que as práticas de manipulação disfarçada do outro por meio da sedução são justificadas pelas características do espírito do capitalismo e da ética protestante, identificadas

nos sujeitos estudados. Neste contexto, o tipo Pensamento Introverso (novo apolíneo) encontra-se excluído do cenário social.

Sguarezi (2003), com o objetivo de discutir o perfil do futuro profissional de Administração que a Universidade do Estado de Mato Grosso – Campus de Tangará da Serra – deve priorizar no processo de formação, pesquisou a percepção, sobre este tema, de empresários, egressos, docentes, discentes, lideranças sindicais e comunitárias e lideranças nacionais, que são os agentes no processo de formação. A investigação, recorrendo à Teoria da Complexidade, explicitou as contradições que permeiam o Curso de Graduação em Administração, ou seja, o administrador pensa no paradigma da sociedade pós-industrial (sociedade de risco) e age no paradigma da sociedade industrial, de acordo com sua formação. Nesta direção, o autor preconiza a importância de uma mudança paradigmática na formação do perfil profissional do administrador: a necessidade da superação de uma formação linear e técnica, que leva à hiperespecialização, em direção a uma educação transdisciplinar, voltada ao desenvolvimento da autoconsciência consolidada em valores éticos, comprometidos com a participação democrática, com a compreensão das diferenças e com a solidariedade.

Outros estudos, apresentados a seguir, dizem respeito à trajetória e ao desemprego de determinados gerentes e à questão de gênero que envolve a profissão, mais especificamente, à trajetória profissional e à situação de trabalho da mulher administradora.

Andion (2003) analisou a trajetória de um gerente de aproximadamente 48 anos que se formou em engenharia em 1972 e atuou durante vinte anos em uma empresa pública, em diferentes cargos gerenciais, até se aposentar no ano de 1999. Em 2003 o gerente investigado se encontrava no mestrado e desenvolvia atividades voluntárias em uma ONG, denominada Comitê de Democratização da Informática, que desenvolve trabalhos de inclusão digital para jovens. O objetivo da pesquisa foi refletir sobre o fenômeno da aprendizagem gerencial, contudo, a autora adverte que seu intuito não foi identificar formas de promoção do aprendizado gerencial ou maneiras de torná-lo mais eficaz. A investigação, que utilizou o método fenomenológico e foi realizada por meio de três entrevistas em profundidade com perguntas abertas, possui como foco a experiência vivida pelo gerente e o significado que ele atribui a esta, para que os leitores possam refletir sobre suas próprias experiências valendo-se das experiências vivenciadas pelo entrevistado.

Quanto aos resultados da pesquisa, Andion (2003) indica que a passagem por diferentes níveis hierárquicos e realidades distintas proporcionou o estabelecimento de relacionamentos sociais que influenciaram a construção da identidade pessoal e profissional do gerente; além disso, possibilitaram uma série de aprendizados, como, por exemplo, a habilidade de lidar

com diferentes lógicas identitárias e o desenvolvimento de formas de pensar mais amplas e estratégicas. Destarte, a aprendizagem gerencial ocorre, sobretudo, por meio da relação com o outro, o que a torna mais complexa do que o mero aprendizado técnico. Ademais, aprender a ser gerente, de acordo com a autora, transcende a aquisição de habilidades cognitivas, pois inclui “uma viagem pessoal de autoconhecimento” (ANDION, 2003, p. 9) necessária à adaptação às mudanças e à manutenção das convicções pessoais, uma vez que o exercício do papel gerencial, com frequência, entra em conflito com os valores e as crenças do indivíduo. O gerente, ao mesmo tempo se adapta, em parte, às exigências da empresa, influencia seus rumos e imprime uma marca pessoal ao exercício da gerência. Segundo o gerente pesquisado, em termos de aprendizado, os momentos de frustração, crise e decepção foram mais relevantes que os de realização profissional. Na conclusão de sua pesquisa, Andion (2003, p. 15) afirma que

Pôde-se perceber, através da interpretação da experiência de vida [do gerente investigado], que o exercício da gerência e seu aprendizado pressupõem a vivência e o confronto de múltiplas identidades. Esse aprendizado não se dá de forma linear e cognitiva, mas passa pela vivência e pela reflexão constantes a respeito das experiências. Além disso, o processo de aprendizado ocorre socialmente e a relação com o outro é então uma dimensão essencial no fenômeno gerencial. Neste processo, o sofrimento e a frustração têm um papel importante, pois através deles, os gerentes entram em contato consigo, encarando seus limites e podendo então redirecionar suas carreiras.

Longo (1985 apud OLIVEIRA, 1985) realizou um estudo exploratório sobre a trajetória de vinte mulheres administradoras, sorteadas entre 351 formadas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo – EAESP, da Fundação Getúlio Vargas, desde o ano no qual aparece a primeira aluna entre os graduandos em Administração de Empresas (1966), até 1980. Os objetivos específicos da pesquisa foram investigar o que leva mulheres a escolherem carreiras masculinas, compreender o que antecede essa escolha e como ocorre a inserção dessas administradoras no mercado de trabalho. O instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista em profundidade. Observou-se que a escolha profissional, voltada a determinados cursos superiores, sofria grande influência da formação secundária, tendo em vista que o secundário destinado às mulheres frequentemente era dirigido para áreas de ciências sociais e humanas. Desta forma, “as mulheres, cujo processo de socialização é voltado para a dependência, terminam por exercer sua escolha profissional entre atividades não-conflitantes com a socialização inicial.” (OLIVEIRA, 1985, p. 82). Emerge, assim, a questão: por que determinadas mulheres decidem exercer uma profissão masculina? No caso das administradoras entrevistadas, todas pertenciam a famílias que estavam ascendendo economicamente, sendo que muitas destas buscavam utilizar o capital cultural como forma de

recuperar o capital econômico perdido. Metade da amostra pertencia a fratrias exclusivamente femininas e, das que pertenciam a fratrias mistas, 50% eram primogênicas. No processo de socialização familiar tais mulheres aprendem que precisam elevar seu padrão de vida econômico, pelo casamento ou pela escolha de uma profissão, e as segundas muitas vezes acabam por optar por profissões masculinas. O curso de Administração emerge, neste contexto, como uma formação que possibilitaria a ocupação de posições de destaque nas empresas. Não obstante, “não é isso que a realidade profissional lhes reserva: a grande maioria ‘estaciona’ em posições medianas e experimenta uma grande sensação de ansiedade e angústia.” (OLIVEIRA, 1985, p. 82).

Betiol (2000) pesquisou a inserção de administradoras no mercado de trabalho, considerando a qualificação, o estilo de liderança e a remuneração dessas mulheres, comparando-as com seus pares, egressos da mesma instituição de ensino. Os resultados quantitativos apontaram que há uma evolução no que tange à aceitação feminina nos postos de comando, contudo, resistências ainda foram observadas quanto ao exercício profissional feminino na área da Administração. Neste sentido, a autora observou que a consolidação das conquistas já alcançadas e a equidade de inserção profissional configuram-se como um processo que demanda esforço e amadurecimento da sociedade.

Umbelino (2001) investigou, utilizando o estudo de caso, a trajetória de uma administradora na gerência de duas empresas familiares, do ramo alimentício, no Noroeste Colonial do Rio Grande do Sul. O objetivo do estudo foi analisar a relação da personalidade e do estilo de gestão da administradora com os resultados positivos das empresas, sob a perspectiva do “Triângulo da Vida”, de Gardner. A autora constatou que os valores e os princípios da administradora estudada – que surgiram na infância, durante o processo de socialização na família – se relacionam com alguns aspectos da administração. Como conclusão, Umbelino (2001, p. 1) afirma que “o estilo de gestão [...] adotado pela Administradora é uma consequência de sua personalidade, do seu talento, do treinamento e ainda das expectativas que os demais membros da família têm com relação à sua liderança nos negócios da família.” A autora afirma, ainda, que o sucesso das duas organizações por ela administradas é resultado do papel que o fundador (a administradora estudada) representa na fase que se encontram tais organizações no Ciclo de Vida Organizacional.

A revisão bibliográfica realizada apontou cinco estudos que merecem maior atenção, tendo em vista sua significativa aproximação com os objetivos desta investigação. Tratam-se de dois trabalhos de investigação científica apresentados por meio da publicação de livros (COVRE, 1981; GURGEL, 2003), de duas dissertações de mestrado – uma em Administração

(TEIXEIRA, 1993) e outra em Ciências Sociais (BAESSO, 1997) –, e de uma tese de doutorado em Administração de Empresas (PAULA LEITE, 1998).

Covre (1981) levou a efeito uma pesquisa, entre os anos de 1976 e 1978, sobre a formação e a ideologia do administrador de empresa. Como proposição central do seu estudo, a autora assume que os administradores servem à acumulação do capital, mesmo que freqüentemente de forma alienada, isto é, sem críticas ao modelo econômico vigente, sendo este entendido como natural. Utilizando enquanto fundamentação teórica a discussão sobre ideologia neocapitalista⁵ e burocracia, realizou uma pesquisa empírica, por meio da aplicação de questionários, junto a 224 alunos da Escola de Administração de Empresas de São Paulo – EAESP-FGV, distribuídos nos períodos diurno (31,7%), noturno (23,2%), e alunos do Curso de Especialização para Graduados – CEAG (45,1%). Além disso, coletou informações mediante entrevistas com alunos e professores e consulta a documentos e pesquisas relacionadas à EAESP. As principais conclusões da pesquisa de Covre (1981) são as seguintes: o sistema de produção da fase de desenvolvimento sócio-econômico brasileiro correspondente à década de 1970, sobretudo representado pela implantação de grandes empresas com tecnologia avançada, demandou um técnico específico para as funções de análise, controle e planejamento das atividades empresariais, sendo este o administrador (ao lado do economista); “o administrador expressa o expoente que bem incorpora a *ideologia neocapitalista*, e cujos conhecimentos de marketing, finanças, planejamento empresarial, etc., são imprescindíveis à operação do empreendimento capitalista, em sua fase monopolista.” (COVRE, 1981, p. 182); a EAESP possui um ensino de vanguarda em relação aos interesses do capital, no sentido de que reflete a ideologia desenvolvimentista (forma transfigurada da ideologia neocapitalista) e se encontra voltada para uma formação integral, por meio de matérias técnicas e humanas, possibilitando uma visão global da sociedade e, assim, a formação de tomadores de decisão coadunados com o Grande Capital; a maior parte dos administradores investigados, destarte, “parece ter atitudes e consciência social em harmonia com o Grande Capital.” (COVRE, 1981, p. 183).

⁵ Covre (1981, p. 13) utiliza a concepção de Bruno Trentin sobre a ideologia neocapitalista, a compreendendo como “um conjunto de doutrinas que ajudam a compor a ‘nova’ ideologia burguesa, na situação pós-liberal. Essas ‘teorias’ se propõem como explicações substitutivas à teoria marxista. Apresentam interpretações das ‘transformações’ estruturais ocorridas na economia capitalista contemporânea em termos de uma solução ‘socializante’ [...]” Neste sentido, a burocracia especializada configura-se como uma expressão dessa ideologia que, mediante uma concepção idealista de Estado, de intervenção pública e de planejamento, obscurece ou deforma o ponto de vista marxista sobre a luta de classes. Um dos traços da ideologia neocapitalista diz respeito à integração do trabalhador na empresa e à promoção deste a uma co-responsabilidade em busca dos objetivos empresariais, o que “trata-se, na realidade, de formas de manter a *alienação operária* e de aumentar a sua exploração com as novas conquistas da tecnologia. Elabora-se a chamada ‘filosofia da produtividade’, de economizar o tempo de trabalho, de prender o operário à empresa.” (COVRE, 1981, p. 35).

Teixeira (1993) investigou a trajetória profissional e as percepções de graduados em Administração na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA-USP. Com o objetivo de estudar os cargos ocupados e as percepções dos egressos como uma das formas de identificar o resultado da formação acadêmica proporcionada pela FEA-USP, a autora enviou questionários a 1.398 ex-alunos formados desde 1964. Ressaltamos que o interesse da pesquisa foi investigar as mudanças nas organizações e seus impactos no perfil dos administradores para sugerir “o que deve ser alterado na formação dos administradores” (TEIXEIRA, 1993, p. 1).

As principais conclusões de Teixeira (1993) foram as seguintes: os graduados em Administração investigados trabalhavam tanto em empresas de grande porte, como em empresas menores, com até 50 empregados; as organizações nas quais atuavam eram, com maior frequência, do ramo industrial, de prestação de serviços e financeiro, e, predominantemente, empresas privadas nacionais e multinacionais; os cargos mais frequentes dos investigados eram gerente, diretor e analista, nas áreas financeira, de marketing e de sistemas; os egressos atuavam em áreas que escolheram e, de maneira geral, não pretendiam sair das empresas ou mudar de área de atuação; as decisões mais frequentes diziam respeito ao nível de precisão de execução das tarefas, à urgência das mesmas e à determinação dos objetivos dos trabalhos a serem realizados, o que indicou autonomia em relação ao cargo; as decisões menos frequentes, por sua vez, eram relacionadas aos gastos da organização, à definição de suas diretrizes gerais e à contratação de funcionários, isto é, decisões de caráter corporativo que são, em geral, prerrogativas de donos de empresas ou de seus presidentes; as exigências consideradas mais intensas foram sociabilidade para lidar com pessoas, habilidade para raciocínio lógico, perseverança e determinação, pensamento crítico e independência, ou seja, fatores que “dependem mais de características pessoais e menos de educação formal, [neste sentido] os respondentes indicaram, com maior frequência, a capacidade pessoal e inata como o fator mais influente na carreira.” (TEIXEIRA, 1993, p.147); as exigências consideradas menos frequentes foram domínio de língua estrangeira, capacidade de resolver problemas técnicos, sólida formação científica e habilidade para falar em público, que parecem estar mais ligadas a características de cargos técnicos; a intensidade de exigências como capacidade de leitura e concentração, senso de mercado, habilidade para fazer contatos, para resolver conflitos e coordenar grupos aumentou com o passar do tempo; a distância dos entrevistados em relação à cúpula da organização diminuiu à medida que o tempo passou.

Tendo em vista tais constatações, Teixeira (1993), no final de sua dissertação, sugere que a formação deve focalizar, além de métodos e técnicas adequadas às grandes empresas,

metodologias aplicáveis a pequenas empresas; que as peculiaridades da empresa nacional devem ser objeto de atenção do curso de graduação em Administração; que “a formação do administrador deve considerar ambos os papéis assumidos ao longo da carreira, que inicialmente parece ser de liderado e, ao longo dos anos, passa a ser de líder.” (TEIXEIRA, 1993, p.148).

Baesso (1997) investigou, na década de 1990, o desemprego gerencial e sua relação com um conjunto de tecnologias organizacionais, tais como reengenharia, *empowerment*, *downsizing* e terceirização. O autor estudou o desgaste da figura do gerente como personagem central e insubstituível na gestão das empresas. Sem esperança de voltar a se inserir no mercado de trabalho nas posições ocupadas anteriormente, após sofrer constrangimentos materiais e simbólicos, os gerentes desempregados apostam na abertura do próprio negócio como uma das poucas alternativas para manter, ao menos em parte, o patrimônio adquirido durante suas carreiras gerenciais. Nesta direção, a opção mais freqüente parece ser representada pela abertura de pequenas empresas prestadoras de serviço. Sobre tal opção, Baesso (1997, p.1) comentou, no final da década de 1990:

Estas propostas vêm sendo divulgadas com uma conotação positiva desde a metade dos anos 80, mas só recentemente têm ganhado a adesão de um conjunto significativo de agentes. Se ainda não existe um conjunto significativo de agentes envolvidos com essa atividade e boa parte das iniciativas seja frustrada, parece haver indícios mais ou menos claros de que essa idéia já representa sinais de consolidação no imaginário das classes médias na região pesquisada [nordeste paulista].

Paula Leite (1998) estudou, mediante a aplicação de um questionário com opções pré-estabelecidas, o desenvolvimento de carreira e o significado do trabalho em uma amostra composta por 58 administradores, entre os 227 formandos (população) da turma de 1982 do Curso de Administração de Empresas da EAESP-FGV. A autora investigou a trajetória profissional dos sujeitos a partir do primeiro emprego e comparou a trajetória dos administradores com a das administradoras.

No que se refere ao significado do trabalho, Paula Leite (1998) constatou que a opção “o trabalho é um meio de realização pessoal” alcançou o primeiro lugar entre os respondentes, ficando em segundo lugar a resposta “o trabalho me proporciona o dinheiro que eu preciso”. A opção “o trabalho dá status e prestígio” ficou em último lugar. A autora observou uma inclinação dos homens no sentido de valorizar mais a remuneração do que as mulheres. Quanto à importância do trabalho, 27,6% deram ao trabalho a nota máxima de importância em suas vidas, e mais da metade dos entrevistados (55,2%) atribuiu a segunda maior nota. Apenas 5,2% consideraram o trabalho menos importante em suas vidas. Considerando as dimensões “lazer”, “comunidade”, “trabalho”, “religião” e “família”, a dimensão da vida

considerada mais importante pelos administradores foi a família e, em segundo lugar, o trabalho. Paula Leite (1998, p.204) conclui, desta forma, que o trabalho é central na vida dos participantes da amostra: “é um meio de realização pessoal, que permite a obtenção dos recursos para o enfrentamento das responsabilidades e satisfação das necessidades individuais e familiares. O trabalho cria valor, deve ser interessante e permitir o aprendizado.”

Em relação à trajetória profissional, Paula Leite (1998) indicou que 72,4% dos administradores declararam estar “satisfeitos” ou “muito satisfeitos” com suas histórias profissionais até o momento da pesquisa. Não obstante, essa parcela é, no caso dos homens, de 78,3% e, no caso das mulheres, 50,0%. No total da amostra, 22,4% estavam “muito insatisfeitos” ou “um pouco insatisfeitos”. A maioria (56,9%) declarou que sua carreira pode ser caracterizada por “muito desenvolvimento”; se pudessem voltar no tempo, 72,4% fariam a mesma opção e teriam a mesma ocupação. 74,1% recomendariam a carreira a seus filhos. Neste aspecto, é importante salientar que, se por um lado, apenas um dos respondentes abandonou completamente a carreira de administrador, por outro, 41,7% das mulheres estudadas escolheriam um outro emprego ou ocupação se pudessem voltar atrás. Outras observações importantes sobre a trajetória profissional dos administradores investigados são as seguintes: não tiveram grande dificuldade em alcançar, já no primeiro emprego, uma posição destacada nas empresas; a permanência média no primeiro emprego foi de 3 anos e 8 meses; possuíam uma inclinação empresarial significativa (46,5% eram sócios de algum empreendimento), entretanto a remuneração dos diretores profissionais era superior à dos empresários; revelaram baixa propensão à mudança freqüente de emprego (a média de tempo no emprego que se encontravam na época da pesquisa era de 7 anos e 5 meses); não encaravam o desemprego como uma ameaça significativa; valorizavam muito a autonomia de atuação nas funções que exerciam, assim como o uso intenso de habilidades e conhecimentos; muitos não valorizavam a educação continuada (51,7% dos respondentes não deram continuidade a seus estudos).

Gurgel (2003) realizou uma pesquisa bibliográfica e um estudo de campo com a intenção de verificar a dimensão ideológica⁶ das teorias, dos métodos e das técnicas da gestão contemporânea na formação da consciência social⁷, indicando como não são neutros, mas sim

⁶ Gurgel (2003, p. 52) entende ideologia como “uma concepção de mundo, produto das representações de classe, na / da realidade invertida e contraditória, mas cuja materialidade é capaz de induzir o comportamento individual e coletivo.”

⁷ Consciência social, conforme Gurgel (2003, p. 56) a define, é “uma dada leitura da realidade, em que o próprio leitor se insere, construída no ambiente das contradições de classe e capaz de orientar a ação ou a conformação.”

portadores dos valores ideológicos do neoliberalismo. O autor considera que enquanto as funções ideológicas das teorias organizacionais permanecerem veladas, os administradores continuarão gerenciando, além do comportamento, o pensamento dos trabalhadores. Gurgel (2003) trabalha com a hipótese de que o atual conceito de administração flexível – relacionado a métodos como participação, *empowerment*, círculos de qualidade, células de produção customizada e multifuncionalidade – é uma forma indireta de reforço de “antigos valores universais do liberalismo” (GURGEL, 2003, p. 25). Ademais, critica a idéia de administração flexível, afirmando que se trata de um eufemismo, de uma “palavra-açúcar” utilizada para expressar mudanças relacionadas, efetivamente, à elevação da exploração do trabalho, “como somente no primórdio do capitalismo se tem notícia.” (GURGEL, 2003, p. 141).

A pesquisa de campo foi realizada, em 2001, com 86 estudantes de Administração da Universidade Federal Fluminense (UFF) e 86 estudantes de Administração da Pontifícia Universidade Católica (PUC) do Rio de Janeiro. Estudantes dos cursos de Economia (86 estudantes) e Engenharia de Produção (82 estudantes) da UFF também foram investigados para a identificação de diferenciais em relação à Administração, tendo em vista o pressuposto de que a formação em Administração, por estar exposta de forma mais freqüente e incisiva ao discurso das tecnologias de gestão contemporânea, apresenta de modo mais consistente a “*conscientização* neoliberal” (GURGEL, 2003, p. 34). O escopo do estudo de campo foi avaliar os valores dos estudantes antes (turmas do primeiro período) e após (turmas de últimos períodos) seus estudos, uma vez que, segundo Gurgel (2003, p. 27),

Os gerentes são armados, na sua formação, não apenas da razão instrumental, que os faz gestores da reprodução econômica. Mas também o são, e hoje de modo privilegiado, gestores da reprodução das condições de produção, dentre elas as condições ideológicas e a consciência social convenientes.

Valores observados nos discursos inerentes às tecnologias de gestão contemporânea (veiculados, inicialmente, nos centros acadêmicos gerenciais e, em seguida, divulgados em revistas especializadas, periódicos populares e magazines semanais com um teor apologético ou didático) foram submetidos aos alunos investigados, em forma de dezenove afirmações apresentadas em um questionário fechado, para que estes manifestassem sua posição de concordância ou não em relação a tais afirmações. Gurgel (2003, p.152) pretendeu, mediante a indicação percentual do “grau de adesão ao *sensu comum* (forma de ideologia)” dos alunos investigados, corroborar seu pressuposto de que o discurso ideológico das teorias gerenciais contemporâneas possui um significativo poder de convencimento, relacionado à difusão do

sensu comum (conforme a acepção gramsciana do termo) e à construção de uma consciência social denominada, na pesquisa, de *consciência neoliberal*.

Como conclusões, Gurgel (2003) afirma que o discurso ideológico da teoria organizacional aparece, na contemporaneidade, sob a forma da *administração flexível*, que opera

Com a customização (flexibilidade em face da demanda), a gestão da qualidade (flexibilidade incessante da oferta) e a desregulamentação (flexibilidade nas relações de trabalho). No plano ideológico, a *flexibilidade*, palavra-açúcar, cumpre o papel ilusório, ainda que alusivo ao real. (GURGEL, 2003, p. 141).

O autor confirma, assim, que os métodos e as técnicas da gestão contemporânea – como gestão da qualidade, customização, *empowerment*, terceirização, remuneração flexível, entre outros, ou seja, a administração flexível *lato sensu* – “transformou-se em veículo privilegiado do senso comum neoliberal” (GURGEL, 2003, p. 181).

Em relação à pesquisa de campo, das dezenove questões propostas, dezesseis (84%) tiveram elevação nos percentuais de concordância junto aos estudantes de Administração, considerando os primeiros e últimos períodos do curso. Entre as dezesseis questões mencionadas, tendo em vista os percentuais mais significativos, destacamos: “A sociedade se encaminha para o fim do emprego e a tendência é que todo cidadão competente e empreendedor tenha seu próprio negócio, sendo patrão de si mesmo” (de 25% de aceitação para 67%); “Sempre haverá lugar no mercado de trabalho para os bem capacitados” (de 82% para 86%); “Há uma saída para conquistar e manter o emprego: a educação e o constante aprimoramento profissional” (89% para 98%); “O fim do especialismo e o surgimento da multifuncionalidade são mudanças boas para a empresa e para o trabalhador. O trabalhador multifuncional aumenta sua capacidade de conquistar e manter o emprego” (de 84% para 93%); “O salário fixo não faz justiça, nem à empresa, nem ao empregado. A remuneração deve ser flexível, de acordo com a lucratividade da empresa e o desempenho do trabalhador” (de 69% para 86%); “A globalização é um processo inevitável, ao qual devemos nos adaptar” (84% para 90%); “Para competir, as empresas precisam adquirir padrão internacional, por isso devem desregulamentar o trabalho, abandonando as práticas antigas, trabalhistas e sociais” (de 12% para 25%); “A privatização é mais produtiva e gera mais qualidade, porque exige competitividade e tem o próprio dono, e não o Estado, à frente do negócio” (46% para 53%). (GURGEL, 2003). O mesmo não acontece com os cursos de Economia e Engenharia de Produção. No primeiro, das dezenove afirmações propostas, oito (42%) possuem percentuais maiores nos alunos concluintes; no segundo, apenas seis afirmações (32%) têm percentagem de aprovação maior entre os formandos. Considerando a média percentual de todas as

dezenove afirmações, os alunos de Administração elevaram, do início para o fim do curso, em dez pontos percentuais seu nível de concordância (de 55% para 65%), enquanto que os alunos de Economia e Engenharia de Produção, de forma contrária, diminuíram seus níveis de concordância em dois pontos percentuais (62% para 60%) e em sete pontos percentuais (68% para 61%), respectivamente. Diante disto, Gurgel (2003, p. 168) conclui que

É na Administração, onde há mais amplitude e verticalidade dos conceitos de gestão contemporânea, que se observa o efeito convincente do processo educativo. Permanece a predominância da consciência formada na sociedade civil, espaço das “relações materiais da vida”, razão dos altos percentuais já revelados desde os períodos iniciais. De certo modo, esse nível de acolhida é mantido nos períodos finais de todas as três formações. Mas o fenômeno da ideologização ou, pelo menos, de uma maior ideologização, no processo de aprendizagem, parece efetivar-se na Administração.

Desta forma, por meio da verificação do estado da arte, observamos o caráter original e a relevância do presente estudo. Com exceção das investigações de Covre (1981) e de Gurgel (2003), as demais pesquisas mencionadas tratam da escolha profissional, da formação e do trabalho dos administradores e gerentes de uma forma não-crítica; frequentemente naturalizam o modo de produção capitalista e discorrem, sob diferentes perspectivas – mormente descritivas e centradas na percepção e no perfil dos sujeitos estudados –, a respeito da adaptação dos trabalhadores e das instituições formadoras às exigências do mundo do trabalho contemporâneo. Neste contexto, nossa investigação discute o processo de reestruturação produtiva, a emergência do *trabalhador-gerente* e sua relação com o incremento do número de graduados em Administração no Brasil, mediante outras referências. Considerando que o nascimento e o desenvolvimento da Administração, enquanto profissão, encontram-se inseridos no processo de estruturação do capitalismo, como necessidades da organização do trabalho subsumido ao capital, é possível revelar que, atualmente, grande parte dos trabalhadores, e não mais apenas os administradores que ocupam formalmente cargos de chefia nas organizações, devem pensar e agir em nome dos interesses empresariais. Não se trata, deste modo, da descrição do *perfil* de administradores, de sua trajetória profissional e do mercado de trabalho mediante a percepção dos mesmos, mas sim de um estudo que problematiza a emergência de uma força de trabalho com características distintas do trabalhador fordista.

1.2 MÉTODO

Tendo em vista que o método da pesquisa é determinado pelo problema sob investigação e pela teoria que lhe atribui sentido, o delineamento que segue busca viabilizar cientificamente a obtenção de respostas e idéias acerca do fenômeno estudado. Considerando que, se é o homem que faz a história, compreender seu movimento no mundo significa compreender o mundo onde ele se movimenta, propõe-se que a pesquisa seja realizada por meio do método qualitativo, uma vez que este possibilita

[...] uma compreensão profunda de certos fenômenos sociais apoiados no pressuposto da maior relevância do aspecto subjetivo da ação social face à configuração das estruturas sociais [...]. Os métodos qualitativos enfatizam as especificidades de um fenômeno em termos de suas origens e de sua razão de ser. (HAGUETTE, 1992, p. 63).

1.2.1 Categorias históricas e abstratas na investigação da realidade social

Marx, nos seus textos⁸, enfatiza o caráter histórico e transitório das categorias e das leis utilizadas na pesquisa da ordem presente no movimento do mundo social, exatamente por se configurarem como a expressão das relações sociais. De acordo com o pensamento do autor, cada período histórico tem as suas próprias leis; quando a vida passa a outro estágio, depois de determinada etapa do desenvolvimento, outras leis passam a governá-la. Esta idéia encontra-se desenvolvida na carta de 1846 a Annenkov:

[...] os homens, ao desenvolverem suas forças produtivas – isto é, simplesmente pelo fato de viverem – desenvolvem entre si certas relações e [...] o caráter dessas relações se modifica necessariamente, com a modificação e o desenvolvimento daquelas forças produtivas. [...] As categorias econômicas não passam de abstrações dessas relações reais e [...] apenas são verdadeiras enquanto subsistem essas relações. [Proudhon] recai, por conseguinte, no mesmo erro dos economistas burgueses que vêem, nessas categorias, leis eternas – e não leis históricas, válidas apenas para certo desenvolvimento histórico, para um determinado desenvolvimento das forças produtivas. É assim que, em vez de considerar as categorias político-econômicas como abstrações de relações sociais reais, transitórias, históricas, o senhor Proudhon, levado por uma inversão mística, só consegue ver, nas relações reais, a encarnação dessas abstrações. Tais abstrações são-nos apresentadas como fórmulas que estiveram dormitando, no seio de Deus-Pai, desde a origem do mundo. (MARX, 1966, p.249).

⁸ Carta a P. V. Annenkov, *O método da economia política*, Prefácio à 1ª Edição e Posfácio à 2ª edição de *O Capital*, publicados respectivamente nos anos de 1846, 1859, 1867 e 1873.

Segundo este autor, as categorias abstratas, no lugar de se constituírem como “emanações do coração de Deus”, são resultado das relações sociais estabelecidas pelos homens de acordo com o seu modo de produção material. As categorias, as idéias, ou seja, as expressões ideais, abstratas, das relações sociais “têm, portanto, tão pouco de eternas quanto as relações a que servem de expressão. São produtos históricos e transitórios^[9]” (MARX, 1966, p. 251). Na presente investigação, as categorias centrais que foram utilizadas para a construção do objeto e do problema da pesquisa e que são empregadas na discussão dos resultados são as seguintes: o trabalho, os processos de estruturação e reestruturação produtiva do modo de produção capitalista e a Administração, enquanto profissão.

Apresentamos de forma breve, a seguir, dois aspectos relativos ao método que orientam nossa investigação, a saber: a relação entre a consciência e o movimento histórico e o desenvolvimento das contradições mediante a reestruturação produtiva do capital.

1) Marx (1966) indica como, no século XVIII, a Revolução eclodiu, derrubando o rei, o parlamento e a nobreza, enquanto “uma multidão de cérebros medíocres se dedicavam à busca da fórmula verdadeira, destinada a equilibrar os estamentos sociais, a nobreza, o rei, o parlamento, etc.” (p. 252). Hobsbawm (1999) aponta como, em maio de 1968, um movimento de ativistas de um campus universitário de subúrbio se transformou em um movimento que incluía quase todos os estudantes de Paris e no detonador da maior greve geral espontânea da história da França. Sobre este episódio, Hobsbawm (1999) menciona que, em 1969, Touraine demonstrou que “um novo período da história social’ está começando ou já começou, mas também que a análise de seu caráter não pode derivar das palavras dos próprios revolucionários de Maio.” (p. 316, grifo nosso). Hobsbawm (1999) ainda se refere à instituição do feriado de primeiro de maio (existente, no ano de 1990, em 107 países), como fruto de uma ação que, inicialmente, não tinha planejado este resultado. Tratava-se exclusivamente de “uma manifestação operária internacional simultânea em favor de uma lei que limitasse o dia de trabalho a oito horas, a ser realizada no 1º. de maio de 1890” (p. 170).

Os exemplos mencionados servem para ilustrar como, muitas vezes, os acontecimentos ocorrem sem uma intenção prévia ou são destituídos de uma consciência a seu respeito. Nos períodos de transformação o elemento consciente desempenha um papel subordinado na história da civilização, pois o processo histórico é dirigido por leis que são independentes da

⁹ Marx (1966) adverte que categorias abstratas tomadas em si mesmas como o elemento primordial, separadas dos homens e de sua ação material, acabam por se tornar responsáveis pela história no lugar dos próprios homens. Por conseguinte, tornam-se imortais, imutáveis, insensíveis, essências da razão pura, “e isso significa apenas que, em si mesma, a abstração é abstrata. Admirável tautologia” (p. 251).

vontade, da consciência e das intenções dos homens; ao contrário, esse processo é que determina a vontade, a consciência e as intenções (MARX, 1983b, p. 428). Nas palavras do autor,

Ao conceber o desenvolvimento da formação econômica da sociedade como um processo histórico-natural, o meu ponto de vista, menos do que qualquer outro, atribui ao indivíduo a responsabilidade por relações das quais ele permanece socialmente criatura, por mais que, subjetivamente, possa julgar-se acima delas. (MARX, 1983b, p. 421).

Partindo de tais pressupostos, é possível imaginar que, independentemente dos planos humanos deliberados, as transformações sociais fazem parte do processo histórico. No futuro, os movimentos hodiernos da história sobre os quais os homens contemporâneos ainda não têm condições de realizar interpretações mais precisas, serão reconhecidos e significados.

Ademais, estando submetido a uma racionalidade tecnológica e individualista que assume o valor de verdade, o homem contemporâneo “perde a habilidade de abstrair da forma especial em que a racionalização se cumpre, e perde a fé em suas potencialidades não realizadas.” (MARCUSE, 1996, p. 120). Os esforços para se desvencilhar desta racionalidade muitas vezes podem se assemelhar àqueles empreendidos pelo Barão de Münchhausen¹⁰. Abrindo mão de sua liberdade por ordem da própria razão, os sujeitos acabam por seguir aqueles que fazem uso lucrativo da razão. Marcuse (1996, p. 121), em 1941, afirmara que “O comportamento racional torna-se idêntico à factualidade, a qual prega a submissão razoável e, assim, garante a adaptação à ordem predominante.”

2) De acordo com Marx (1966), os homens produzem, consomem e comerciam sob determinadas formas econômicas que são *transitórias e históricas*. “À medida que adquirem novas forças produtivas, os homens modificam seu modo de produção; e, com o modo de produção, modificam também todas as relações econômicas, as quais nada mais eram que as relações necessárias àquele modo de produção” (p. 246). Contudo, este processo não ocorre suavemente, pois as transformações implicam um conflito entre as forças produtivas já alcançadas pelos homens e suas relações sociais que já não correspondem a essas novas forças.

O modo de produção da vida material condiciona o desenvolvimento da vida social, política e intelectual em geral. Não é a consciência dos homens que determina o seu

¹⁰ Löwy (1987) afirma que as prenoções, as ideologias, as visões de mundo, são elementos constitutivos do ponto de vista, e assim o empenho para alcançar a objetividade total é da mesma natureza dos esforços do Barão de Münchhausen. “Liberar-se por um ‘esforço de objetividade’ das pressuposições éticas, sociais ou políticas fundamentais de seu próprio pensamento é uma façanha que faz pensar irresistivelmente na célebre história do Barão de Münchhausen, ou este herói picaresco que consegue, através de um golpe genial, escapar ao pântano onde ele e seu cavalo estavam sendo tragados, ao puxar a si próprio pelos cabelos... Os que pretendem ser sinceramente seres objetivos são simplesmente aqueles nos quais as pressuposições estão mais profundamente enraizadas” (LÖWY, 1987, p. 31).

ser; é o seu ser social que, inversamente, determina a sua consciência. Em certo estágio de desenvolvimento, as forças produtivas materiais da sociedade entram em contradição com as relações de produção existentes ou, o que é sua expressão jurídica, com as relações de propriedade no seio das quais se tinham movido até então. De formas de desenvolvimento das forças produtivas, estas relações [de propriedade] transformam-se no seu entrave. Surge então uma época de revolução social. [...] Assim como não se julga um indivíduo pela idéia que ele faz de si próprio, não se poderá julgar uma tal época de transformação pela mesma consciência de si; é preciso, pelo contrário, explicar esta consciência pelas contradições da vida material, pelo conflito que existe entre as forças produtivas sociais e as relações de produção. [...] As forças produtivas que se desenvolvem no seio da sociedade burguesa, criam ao mesmo tempo as condições materiais para resolver esta contradição. (MARX, 1983a, p. 24-25, grifo nosso).

Ao tratar da *Tendência histórica da acumulação capitalista*, Marx (2006) afirma que de acordo com as leis iminentes à própria produção capitalista, o capitalismo “produz seus próprios coveiros” (MARX, 2006, p. 877). Isto porque, à medida que diminui o número de capitalistas que se apoderam de todas as riquezas produzidas coletivamente (monopólio do capital), “aumentam a miséria, a opressão, a escravização, a degradação, a exploração” (p. 876). O autor sugere que, encontrando-se nesta situação, os trabalhadores, cada vez mais numerosos, disciplinados, unidos e organizados pelo próprio processo capitalista de produção, se revoltariam e expropriariam os expropriadores; o invólucro capitalista seria rompido. Soaria “a hora final da propriedade particular capitalista.” (MARX, 2006, p. 876).

Entretanto, as forças produtivas desenvolvidas, sobretudo, desde a crise do fordismo, no lugar de unir e organizar os trabalhadores enquanto classe, os desempregou e os precarizou. Destarte, afirmar que os desempregados de hoje se constituem como o germe de um novo modo de produção e de novas relações sociais – assim como os “inúteis para o mundo”, gerados por meio da destruição da feudalidade, forneceram as condições necessárias para o advento do capitalismo – é uma assertiva que não parece encontrar confirmação na realidade fenomênica, uma vez que observamos a “fragmentação do proletariado” (BIHR, 1998), que acompanha a reestruturação produtiva do capital, no lugar da construção ou reconstrução de uma identidade coletiva.

A fragmentação dos trabalhadores ainda se intensifica devido à tendência de separação e isolamento entre os empregados que possuem certa estabilidade, os desempregados e os trabalhadores que desenvolvem atividades precárias e/ou contingentes. O desemprego e a instabilidade “tendem a reativar e a reforçar as antigas divisões e desigualdades de *status* no seio do proletariado” (BIHR, 1998, p. 86).

Para nosso estudo, o ponto desta discussão que nos interessa de forma especial diz respeito à crescente tendência contemporânea das empresas exigirem, cada vez mais, uma força de trabalho distinta do trabalhador fordista, caracterizada pelo *trabalhador-gerente*

capaz de se *autocontrolar* em nome dos interesses do capital, ou seja, em detrimento dos interesses dos trabalhadores, conforme será apresentado no decorrer da investigação. Essa situação pode ser entendida como um desenvolvimento contemporâneo das contradições do capitalismo, tendo em vista que eleva ao extremo a fragmentação dos trabalhadores, todavia, proporciona, simultaneamente, determinada autonomia, mesmo que controlada, uma vez que o toyotismo precisa fornecer aos trabalhadores certa liberdade para levar a efeito os Sistemas de Produção Enxuta – o que representa um perigo constante às organizações reestruturadas; explica-se, assim, a necessidade do *trabalhador-gerente*.

1.2.2 Delineamento da pesquisa

O estudo da relação entre os processos de estruturação e reestruturação produtiva e o crescimento do número de graduados em Administração no Brasil foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica e estudo de campo (GIL, 1999), tendo como instrumentos de coleta de dados a consulta bibliográfica e documental, a entrevista semi-estruturada e a observação simples.

Em um primeiro momento levamos a efeito um estudo exploratório para definir com mais precisão o método da investigação e o problema de pesquisa. Nesta etapa efetuamos a revisão bibliográfica sobre o tema e realizamos entrevistas não estruturadas com uma série de indivíduos que, de diferentes formas, relacionavam-se com nosso objeto de estudo, a saber: membros do Conselho Regional de Administração – CRA/SC, administradores formados em diferentes épocas, gestores de empresas, profissionais da área de recursos humanos e professores e coordenadores vinculados a cursos de Administração. Ademais, iniciamos os contatos com as empresas que tinham as características desejadas, com base em critérios pré-estabelecidos, e, posteriormente, efetuamos entrevistas semi-estruturadas com 18 graduados em administração selecionados nas empresas que efetivamente investigamos. Este estudo inicial foi fundamental, tendo em vista que possibilitou que idéias razoavelmente esparsas tomassem a forma de um projeto consistente, cuja realização se iniciou por meio da seleção e da análise de documentos e material bibliográfico¹¹.

¹¹ A discussão dos processos de estruturação e reestruturação produtiva no mundo e no Brasil, bem como do surgimento dos gerentes e dos administradores em nosso país, foi realizada mediante estudos históricos, ensaios teóricos e relatos de pesquisas. A sistematização prévia dos dados sobre a história da indústria

Para demonstrar que as práticas das empresas reestruturadas de acordo com os princípios do Sistema de Produção Toyota (*Toyota Production System – TPS*) requerem uma força de trabalho que muito se aproxima dos atributos esperados de graduados em Administração, o estudo de campo foi realizado em duas empresas catarinenses. Ressaltamos que os processos de estruturação e reestruturação produtiva nas empresas selecionadas, com especial atenção às práticas relacionadas à gestão de pessoas, revelam manifestações específicas (singularidades) do desenvolvimento do capitalismo na contemporaneidade (universalidade). Desta forma, observamos que o estudo de casos específicos torna-se relevante à medida que suas conclusões podem revelar, sem perder de vista contextos sócio-econômicos peculiares, o universo mais amplo ao qual pertencem. Todavia, o estudo empreendido não se caracteriza como um levantamento descritivo (*survey*) que permite generalizações estatísticas com base em amostras aleatórias.

Para selecionar as empresas, utilizamos determinados critérios de acordo com os objetivos de nosso estudo:

- setor da economia: secundário;
- ramo de atividade: diverso;
- tamanho: grande porte (mais do que 500 funcionários);
- data de fundação: anterior a 1980;
- localização: município de São José (SC);
- processo de produção atual: baseado em princípios do Sistema Toyota de Produção;
- Acesso à empresa: disponível.

Optamos pelo *setor secundário* tendo em vista que foi a partir da indústria que o toyotismo se expandiu para os demais setores da economia. Como a reestruturação produtiva encontra-se em curso, decidimos estudá-la em sua fonte propagadora. O critério que diz respeito à *diversidade quanto ao ramo de atividade* procura minimizar o risco de que as conclusões obtidas sejam excessivamente estritas, ou seja, não comportem extensão para indústrias que utilizam outros tipos de tecnologia e atuam em outros mercados. Em relação ao

catarinense efetivada por Bossle (1988) e por Cunha (1992) foi utilizada no estudo da estruturação produtiva no Estado de Santa Catarina. No que diz respeito às características da indústria catarinense no início do século XXI, as informações sistematizadas na publicação denominada *Santa Catarina em dados*, da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina – FIESC, serviram como base para a análise. Para evidenciar a expansão da Administração, enquanto profissão, no Brasil, a situação atual de trabalho dos administradores e a relação do grau de instrução com os empregos formais, foram selecionadas, analisadas e organizadas, mediante tabelas, uma série de dados quantitativos provenientes da Relação Anual de Informações Sociais – RAIS (BRASIL, 2004- 2006), do Censo da Educação Superior do MEC/INEP (BRASIL, 2000-2006) e do Observatório Universitário (NUNES; CARVALHO, 2006).

tamanho, observamos que as grandes empresas, mais formalizadas e estáveis no mercado, frequentemente são referências em relação às formas de gestão da produção que utilizam, embora esta não seja uma regra geral. Como nosso interesse é estudar não apenas a reestruturação, mas também o processo de estruturação produtiva das empresas, definimos que estas deveriam ter sido *fundadas antes de 1980*, uma vez que, nesta década, a reestruturação produtiva começou a emergir no Brasil por meio dos Círculos de Controle de Qualidade – CCQs (LEITE, 2005). No que se refere à escolha por empresas *sediadas em São José*, na Grande Florianópolis, identificamos a localização deste município no cenário catarinense na seção 4, especificamente na subseção que trata das características gerais da indústria de Santa Catarina no início do século XXI.

Os dois últimos critérios mencionados são assim explicados: como nosso estudo relaciona a reestruturação produtiva com o crescimento da Administração, as empresas selecionadas precisavam desenvolver, de uma forma ao menos razoavelmente consistente, os *princípios do Sistema Toyota de Produção*. Quanto ao acesso, inicialmente este se tornou um problema, tendo em vista que muitas empresas contatadas, na etapa exploratória do estudo, não autorizaram a investigação ou simplesmente não responderam a nossa solicitação. Diante disto, a escolha das duas empresas foi também orientada pela *abertura* que ambas as organizações deram ao desenvolvimento da investigação.

Após a seleção das empresas e a autorização para o desenvolvimento do estudo, as informações sobre o histórico, a estrutura organizacional, os processos de trabalho, a gestão de pessoas, bem como a respeito da existência de graduados em Administração e das funções por eles exercidas, foram coletadas por meio de consulta documental, observações do trabalho realizado nos setores administrativo e operacional e entrevistas semi-estruturadas, cujo roteiro abrangia: o perfil do respondente (pessoal e profissional), as trajetórias educacional e profissional, a percepção sobre a Administração, informações sobre a estrutura e o funcionamento da empresa e sobre as exigências quanto à contratação e promoção de funcionários.

Na Empresa X, foram entrevistados, nesta etapa, o Presidente e o Gerente de Recursos Humanos. Na Empresa Y, os entrevistados foram o Gerente de Recursos Humanos, duas Psicólogas da empresa (responsáveis pelos processos de seleção de pessoal), o Coordenador de TPS (*Toyota Production System*) e o Analista da Qualidade. As informações provenientes das entrevistas foram sistematizadas e classificadas em categorias estabelecidas a priori, de acordo com os objetivos da investigação, conforme o método de análise de conteúdo.

1.2.3 Organizações investigadas

As duas organizações estudadas nesta investigação ocupam posições significativamente diversas no universo da indústria catarinense. Em comum, ambas as organizações são nacionais, de grande porte – possuem mais do que 500 funcionários –, foram fundadas na mesma década (anos 1970), pertencem ao setor de atividade denominado de indústria de transformação e se encontram localizadas no município de São José¹².

Identificamos, ainda, que as empresas investigadas não se encontram nas microrregiões mais industrializadas do Estado, como as de Joinville e Blumenau. Além disso, estão localizadas em uma região (Grande Florianópolis) que não se caracteriza pelos complexos industriais aos quais as organizações estudadas pertencem, tendo em vista que uma delas faz parte do complexo agroindustrial, que se concentra no Oeste, enquanto que a outra organização pertence ao complexo Eletrometalmecânico, que se concentra na região Nordeste do Estado de Santa Catarina. Todavia, ambas as organizações possuem singularidades que as incluem com expressão no conjunto da indústria catarinense.

A Empresa X, apesar de não estar entre as maiores empresas produtoras e exportadoras de frango do Brasil¹³, localiza-se no Estado que ocupa a segunda posição do país em produção de frangos; após o Estado do Paraná, Santa Catarina é quem mais produziu frango no Brasil em 2006. Além disso, pertence a um complexo industrial extremamente forte no Estado, ou seja, o agroindustrial. Evidencia-se, ainda, o fato de que a fabricação de produtos alimentícios e bebidas é o segmento da indústria de transformação que mais empregou em Santa Catarina no ano de 2005 (FIESC, 2007).

¹² São José, a quarta cidade do Estado em número de habitantes, possui 5,5% dos trabalhadores do comércio, 4,4% dos trabalhadores dos serviços e da administração pública e apenas 1,5% dos trabalhadores do setor industrial de Santa Catarina. Observamos que São José destaca-se nas atividades de serviços e comércio, não obstante, possui um número significativamente menor de trabalhadores empregados nas indústrias em relação aos municípios mais industrializados do Estado, sendo que os trabalhadores de São José se encontram, em média, empregados em estabelecimentos de menor porte. No contexto estadual, São José encontra-se na microrregião de Florianópolis, que pertence à região da Grande Florianópolis e possui a maior população em relação às demais 19 microrregiões do Estado. A microrregião de Florianópolis, apesar de ocupar a terceira posição do Estado em relação ao número de estabelecimentos industriais, posiciona-se em nono lugar quanto ao número de trabalhadores empregados na indústria de transformação; assim sendo, a microrregião de Florianópolis, de forma semelhante a São José, caracteriza-se por ter, em média, um número menor de trabalhadores por estabelecimento industrial. A microrregião de Florianópolis é marcada, sobretudo, por incluir a capital do Estado e possuir um litoral significativamente explorado por meio do turismo. Desta forma, é expressivo o número de trabalhadores e estabelecimentos relacionados aos setores de serviços e da administração pública e ao setor do comércio nesta microrregião.

¹³ As cinco empresas que mais produziram e exportaram frango no Brasil em 2006 foram, em ordem decrescente: Sadia, Perdigão, Seara, Frangosul e Avipal (FIESC, 2007).

As informações a respeito da Empresa X são provenientes, sobretudo, de um livro que apresenta a fundação e o desenvolvimento da Empresa X até o ano de 1996. Além disso, informações oriundas de documentos da empresa (fontes primárias) e de entrevistas com o atual Presidente foram utilizadas para compor a história da organização.

A Empresa Y, por sua vez, além de pertencer a um destacado complexo industrial catarinense, o eletrometalmecânico, é líder nacional na venda de centrais telefônicas: 25% dos telefones e 60% das centrais telefônicas vendidas no Brasil são da Empresa Y. Ademais, dos telefones e centrais telefônicas vendidos na América Latina, 21% e 38,5% são, respectivamente, desta empresa. No segmento da indústria de transformação referente à fabricação de material eletrônico e equipamentos de comunicação ela é a única empresa de grande porte do Estado.

As informações sobre a Empresa Y foram coletadas em documentos da empresa (fontes primárias), na página da empresa disponível na Internet, assim como por meio de entrevistas com o Gerente de Recursos Humanos, com o Coordenador de TPS (*Toyota Production System*) e com a Analista da Qualidade.

Para discutir a relação entre a expansão do número de administradores brasileiros e o desenvolvimento da reestruturação produtiva no Brasil desde os anos 1990 associado à emergência do *trabalhador-gerente*, a investigação encontra-se dividida em sete seções, sendo a primeira delas a introdução. A segunda seção discute a estruturação produtiva no mundo e, especificamente, no Brasil e em Santa Catarina. A terceira seção trata da emergência de um assalariado especial no processo de desenvolvimento do capitalismo, ou seja, do gerente. Apresenta, ainda, a história do pensamento administrativo e o surgimento da Administração em nosso país. A quarta seção expõe a reestruturação produtiva no mundo e no Brasil, bem como aspectos da indústria catarinense do início do século XXI. Tendo em vista que são investigados os casos de duas empresas catarinenses, a quinta seção apresenta os processos de estruturação e reestruturação produtiva das organizações pesquisadas, sobretudo no que se refere à gestão de pessoas. A seção seguinte discute os atributos da força de trabalho preconizados por empresas reestruturadas e sua relação com a expansão do número de graduados em Administração no Brasil e com as atividades profissionais dos administradores brasileiros. Na sétima e última seção as considerações finais são apresentadas.

2 ESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E O ADVENTO DA REVOLUÇÃO TÉCNICO-CIENTÍFICA

O presente estudo visa compreender a relação existente entre o processo de reestruturação produtiva vivenciado contemporaneamente nas empresas e, especificamente, a profissão de administrar empresas. Neste sentido, discutir a reestruturação produtiva requer a explicitação do que entendemos por estruturação produtiva. Ademais, a situação hodierna dos formados em Administração de Empresas demanda evidenciar o movimento que criou a necessidade deste profissional. Para compreender ambos os processos é preciso considerar o desenvolvimento das contradições inerentes à categoria trabalho. São essas as questões tratadas na seção 2.

Assim sendo, apresentamos, em primeiro lugar, a estruturação do modo de produção capitalista no mundo, desde a criação das manufaturas e a venda da força de trabalho como mercadoria, até a crise do fordismo, passando pelas revoluções Industrial e técnico-científica. Em seguida, tendo em mente que o trabalho se desenvolve em empresas catarinenses, é descrita a transformação do Brasil de economia colonial à economia industrial capitalista, com especial atenção ao processo de industrialização do Estado de Santa Catarina.

2.1 ESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NO MUNDO

O desenvolvimento da manufatura, primeiro momento da produção capitalista, que se estendeu aproximadamente de meados do século XVI ao último terço do século XVIII (MARX, 2006), pode ser considerado, no processo de transformações no mundo do trabalho, o marco inicial do desenvolvimento do burguês capitalista e dos seus auxiliares no comando das organizações¹⁴. Não obstante, para que a manufatura pudesse emergir, assinalando

¹⁴ Enfatiza-se que esta é uma história européia. O Brasil, no decorrer dos séculos XVI, XVII, XVIII e XIX, vivenciou um processo singular. Enquanto colônia de Portugal e utilizando mão-de-obra escrava, o Brasil, neste período, teve na exploração do pau-brasil, no plantio de cana-de-açúcar, na extração de minerais preciosos, no cultivo do algodão e na produção de café, as bases de sua economia. Aued (1999) indica que na década de 40 do século XVI, “o escravismo no Brasil é tido como modelo e auxilia muito na acumulação de capital para a revolução burguesa na Europa” (p. 16). Mais tarde, no século XIX, “as desvantagens econômicas do escravismo tornam-se cada vez mais claras com a Revolução Industrial e a utilização de mão-

definitivamente a derrocada da feudalidade, uma série de condições anteriores precisou estar presente.

2.1.1 Os assalariados da sociedade nascente

No prefácio ao livro intitulado *Contribuição à crítica da economia política*, de 1859, Marx (1983a, p. 25) indica como toda sociedade velha acaba por trazer uma nova em suas entranhas:

Uma organização social nunca desaparece antes que se desenvolvam todas as forças produtivas que ela é capaz de conter; nunca relações de produção novas e superiores se lhe substituem antes que as condições materiais de existência destas relações se produzam no próprio seio da velha sociedade.

Em relação aos prelúdios do capitalismo não foi diferente. Marx (2006) no capítulo *A chamada acumulação primitiva*, de *O Capital*, afirma que “a estrutura econômica da sociedade capitalista nasceu da estrutura econômica da sociedade feudal. A decomposição desta liberou elementos para a formação daquela.” (p. 828). A chamada acumulação primitiva, embora não tenha decorrido do modo capitalista de produção, é o seu ponto de partida; é o processo histórico que separa o trabalhador dos meios de produção.

O florescimento da manufatura de lã somado ao desejo dos grandes senhores feudais, da nova nobreza, de acumular dinheiro (que se constituía como o poder dos poderes), redundou na usurpação das terras comuns – com o objetivo de as utilizar como pastos de ovinos – e na conseqüente expulsão dos camponeses. More (2003, p. 29) faz menção a um país singular, em sua *Utopia*, onde “as ovelhas devoram os seres humanos”.

Com a libertação da servidão, e também da coerção corporativa, os produtores de então se transformam em assalariados da sociedade nascente. Contudo, este não foi um processo tranquilo e pacífico; “[...] a história da expropriação que sofreram foi inscrita a sangue e fogo nos anais da humanidade” (MARX, 2006, p. 829). Os que “se emanciparam” tornaram-se vendedores de si mesmos porque não lhes restaram outras opções, tendo sido roubados todos os seus meios de produção e estando privados de todas as garantias que as instituições feudais asseguravam as suas existências.

de-obra assalariada na estrutura de produção européia” (p. 53). Contudo, o Brasil é o último país de economia capitalista a abolir a escravidão, em 1888.

A base do processo de transformação que alavanca a classe capitalista em formação pode ser encontrada na expropriação dos produtores rurais, dos camponeses, que, privados de suas terras, de seus meios de subsistência, de forma súbita e violenta, passam a compor grandes massas humanas que se deslocam para formar levas de proletários privados de direitos. A destruição doméstica rural começou a proporcionar ao mercado interno a extensão e a solidez exigidas pelo modo capitalista de produção.

No século XVI, a Reforma “e o imenso saque dos bens da Igreja que a acompanhou” (MARX, 2006, p. 835) ainda forneceram um grande impulso ao violento processo de expropriação do povo, além de – e principalmente – contribuir com a ruína do velho regime, uma vez que a Igreja se configurava como o suporte religioso das relações de propriedade da velha sociedade feudal, que não poderiam mais se manter com a sua queda.

Marx (2006, p. 847) escreve em relação aos métodos da acumulação primitiva:

O roubo dos bens da Igreja, a alienação fraudulenta dos domínios do Estado, a ladroeira das terras comuns e a transformação da propriedade feudal e do clã em propriedade privada moderna, levada a cabo com terrorismo implacável, figuram entre os métodos idílicos da acumulação primitiva. Conquistaram o campo para a agricultura capitalista, incorporaram as terras ao capital e proporcionaram à indústria das cidades a oferta necessária de proletários sem direitos.

Como os que foram expulsos de suas terras não podiam ser absorvidos pela manufatura na mesma velocidade com que se tornavam disponíveis, muitos deles se transformaram em mendigos, ladrões e vagabundos¹⁵, sendo, por isso, perseguidos por uma legislação sanguinária. Todas essas pessoas transformadas, à força, em vagabundos e indigentes, são destituídas das condições de subsistência e dos meios de produção.

Observa-se, ainda, que os produtores rurais, os camponeses, não se metamorfosearam em assalariados por considerar isto um “bom negócio”. De acordo com Marx (2006), para abreviar as etapas de transição, muitas vezes a força exerce a função de parteira, configurando-se, nesse sentido, como uma verdadeira potência econômica. Neste sentido, “um grotesco terrorismo legalizado que empregava o açoite, o ferro em brasa e a tortura” (MARX, 2006, p. 854) foi utilizado com extremo rigor para enquadrar a antiga população rural na disciplina exigida pelo sistema de trabalho assalariado. Nas palavras do autor: “[...] o capital, ao surgir, escorrem-lhe sangue e sujeira por todos os poros, da cabeça aos pés.” (MARX, 2006, p. 874).

¹⁵ Podemos dizer que havia muitas pessoas “sem lugar” no novo cenário, assim como atualmente encontramos imensos contingentes populacionais que não encontram trabalho assalariado no mundo contemporâneo. Neste sentido, é possível observar certa correspondência entre a posição dos “inúteis para o mundo”, ou seja, os vagabundos, desfilados por excelência de antes da Revolução Industrial, e os desempregados de hoje (CASTEL, 1998).

Entretanto, com o passar do tempo, a violência foi se transformando. O progresso da produção capitalista, a educação, a tradição e o costume acabaram por impor uma outra forma de violência que pressupõe a adesão dos trabalhadores¹⁶.

A metamorfose da feudalidade que resulta na sujeição do trabalhador é pressuposto para o advento do assalariado e do capitalista. Onde a era capitalista, que data do século XVI, surge, “[...] a servidão já está abolida há muito tempo, e já estão em plena decadência as cidades soberanas que representam o apogeu da Idade Média.” (MARX, 2006, p. 829). Posteriormente, no período infantil da indústria moderna, o sistema colonial, a dívida pública, os impostos pesados, o protecionismo e as guerras comerciais – rebentos do período manufatureiro – desenvolvem-se extraordinariamente.

2.1.2 O nascimento e a destruição das manufaturas

Enquanto modo de produção específico, o capitalismo nasceu no momento em que foi possível que determinado investidor reunisse no mesmo local, ou no mesmo campo de atividade, sob suas ordens, um certo número de trabalhadores que deveriam atuar simultaneamente para produzir a mesma espécie de mercadoria¹⁷. Este primeiro momento da produção capitalista, denominado manufatura, vai aproximadamente de meados do século XVI ao último terço do século XVIII (MARX, 2006).

¹⁶ Em seu panfleto revolucionário *O Direito à Preguiça*, escrito em 1880, Paul Lafargue revela como a ética burguesa tornou-se ética proletária, identificando a “paixão pelo trabalho assalariado e alienado” como um caso de loucura: “uma estranha loucura apossa-se das classes operárias das nações onde impera a civilização capitalista. Esta loucura tem como conseqüência as misérias individuais e sociais que, há dois séculos, torturam a triste humanidade. Esta loucura é o amor pelo trabalho, a paixão moribunda pelo trabalho, levada até o esgotamento das forças vitais do indivíduo e sua prole. Em vez de reagir contra essa aberração mental, os padres, economistas, moralistas sacrossantificaram o trabalho.” (LAFARGUE, 1983, p. 25).

¹⁷ Marx (2006), ao tratar da acumulação primitiva, afirma que “como os meios de produção e os de subsistência, dinheiro e mercadoria em si mesmos não são capital. Tem de haver antes uma transformação que só pode ocorrer em determinadas circunstâncias [...]. Duas espécies bem diferentes de possuidores de mercadorias têm de confrontar-se e entrar em contato: de um lado, o proprietário de dinheiro, de meios de produção e de meios de subsistência, empenhado em aumentar a soma de valores que possui, comprando a força de trabalho alheia; e, do outro, os trabalhadores livres, vendedores da própria força de trabalho e, portanto, de trabalho. Trabalhadores livres em dois sentidos, porque não são parte direta dos meios de produção, como escravos e servos, e porque não são donos dos meios de produção, como o camponês autônomo, estando assim livres e desembaraçados deles” (p. 828).

O desenvolvimento da manufatura, desde o artesanato, ocorreu de duas formas, a saber: por meio da combinação de ofícios anteriormente independentes, que se tornam especializados e, sob o comando do mesmo capitalista, passam a se configurar como operações parciais na produção de uma única mercadoria, como, por exemplo, a manufatura de carruagens, que transformou costureiros em geral em costureiros de carruagens; de maneira oposta, a segunda forma caracterizou-se pela decomposição de um mesmo ofício em suas diferentes operações (combinação do trabalho de muitos trabalhadores que, inicialmente, produziam a mercadoria por inteiro). Assim, os trabalhadores começaram a realizar apenas uma parte específica do processo devido à necessidade do capitalista de aumentar a velocidade da produção.

Em vez de o mesmo artífice executar as diferentes operações dentro de uma seqüência, são elas destacadas umas das outras, isoladas, justapostas no espaço, cada uma delas confiada a um artífice diferente e todas executadas ao mesmo tempo pelos trabalhadores cooperantes. [...] A mercadoria deixa de ser produto individual de um artífice independente que faz muitas coisas para se transformar no produto social de um conjunto de artífices, cada um dos quais realiza, ininterruptamente, a mesma e única tarefa parcial. (MARX, 2006, p. 392).

Pôde-se, neste contexto, observar a emergência de uma manufatura global, no sentido da reunião de diferentes manufaturas, quer dizer, da combinação das manufaturas de produtos que são utilizados como meios de produção, como matéria prima ou como produtos parciais em um processo global de produção de mercadorias.

Sobre o caráter das manufaturas, Marx (2006) indica a existência de manufaturas heterogêneas e manufaturas orgânicas. No caso das primeiras, o artigo produzido resultava do “simples ajustamento mecânico de produtos parciais independentes” (p. 397). O trabalhador encarregado da montagem final do produto recebe, na manufatura heterogênea, uma série de peças que são produzidas anteriormente de forma esparsa, o que torna a congregação dos vários trabalhadores em uma mesma oficina desnecessária. Não obstante, MARX (2006) ressalta a fundamental diferença entre a condição dos trabalhadores parciais que, apesar de trabalhar em seus próprios domicílios, encontram-se vinculados ao dono da manufatura, e a condição do artífice independente que atende seus próprios clientes.

Percebemos, assim, a relação existente entre os fluxos de produção criados pelas manufatures heterogêneas e as atuais formas de trabalho subcontratado (terceirizado), por encomenda e em domicílio, vigentes, principalmente, em alguns ramos industriais, tais como têxtil-vestuário, fabricação mecânica e transformação de plásticos. Especificamente sobre os trabalhadores em domicílio, Bihl (1998, p. 85) afirma que estes se encontram “envolvidos em

uma forma aparentemente arcaica de submissão do trabalho ao capital, à qual no entanto a crise conferiu um novo vigor em certos ramos”.

No caso das manufaturas orgânicas, os artigos produzidos resultavam de uma seqüência de operações e manipulações conexas, o que tornava a presença da matéria-prima obrigatória em todas as fases da produção. O necessário transporte do artigo em produção de mão em mão configurou-se como um limite que, mais tarde, foi superado pelo processo de industrialização. Marx (2006) explica que, estando justapostas no espaço e não mais sucessivas no tempo, as diversas operações parciais, nas manufaturas orgânicas, garantiram a produção de maior quantidade de mercadorias em menor tempo.

O período manufatureiro estabelece conscientemente como princípio a diminuição do tempo de trabalho necessário para a produção de mercadorias, e, de maneira esporádica, chega a utilizar máquinas, sobretudo para certos processos preliminares simples que têm de ser executados em larga escala e com grande emprego de força. [...] Mas, em geral, a maquinaria desempenha, no período manufatureiro, aquele papel secundário que Adam Smith lhe atribuiu, ao compará-la com a divisão do trabalho. (MARX, 2006, p. 402-403).

Tendo em vista que a execução de uma etapa do trabalho dependia do término da anterior, e que cada etapa envolvia operações diferentes que, por isso, precisavam de espaços de tempos desiguais para fornecer uma mesma quantidade de produtos, emergiu a necessidade de uma proporção diferente de trabalhadores responsáveis por cada etapa da produção. Os grupos isolados de trabalhadores parciais podiam tanto ser formados por elementos homogêneos, ou seja, por sujeitos que exerciam as mesmas funções parciais, como ser constituídos por elementos heterogêneos que executavam diferentes funções. Assim, nas manufaturas, além da subdivisão qualitativa do trabalho, uma subdivisão quantitativa se fez necessária.

A eficiência derivada da divisão do trabalho nas manufaturas – o que atribuiu a estas claras vantagens em relação à produção artesanal – pode ser entendida, sobretudo, por meio da figura do trabalhador coletivo¹⁸, que Marx (2006, p. 403) chegou a definir como

¹⁸ Observamos que Marx (2006) já destaca as vantagens da utilização da força coletiva de trabalho pelo capitalista antes do desenvolvimento da divisão manufatureira do trabalho propriamente dita, ou seja, na cooperação simples (ponto de partida da produção capitalista), “quando os trabalhadores se complementam mutuamente, fazendo a mesma tarefa ou tarefas da mesma espécie” (p. 380). A maior produtividade da jornada de trabalho coletiva é explicada devido à elevação da potência mecânica do trabalho, “ou por ter ampliado o espaço em que atua o trabalho; ou por ter reduzido esse espaço em relação à escala da produção; ou por mobilizar muito trabalho no momento crítico; ou por despertar a emulação entre os indivíduos e animá-los, ou por imprimir às tarefas semelhantes de muitos o cunho da continuidade e da multiformidade; ou por realizar diversas operações ao mesmo tempo; ou por poupar os meios de produção em virtude do seu uso em comum; ou por emprestar ao trabalho individual o caráter de trabalho social médio” (MARX, 2006, p. 382). Tratando-se da cooperação capitalista de forma específica, o autor observa que “o capitalista paga a cada um dos 100 [trabalhadores] o valor da sua força de trabalho independente, mas não paga a força combinada dos 100. [...] A força produtiva do trabalho coletivo desenvolve-se gratuitamente quando os

“mecanismo específico do período manufatureiro”. Se por um lado os artesãos, com o desenvolvimento das manufaturas, foram perdendo a capacidade de exercer seu ofício em toda a extensão – o que os tornou limitados –, por outro lado, enquanto órgãos automáticos especializados, passaram a ser uma das partes do trabalhador coletivo, que se caracteriza pela combinação de muitos trabalhadores parciais.

A repetição contínua da mesma ação limitada e a concentração nela da atenção do trabalhador ensinam-no, conforme indica a experiência, a atingir o efeito útil com um mínimo de esforço. [...] A manufatura produz realmente a virtuosidade do trabalhador mutilado, ao reproduzir e levar sistematicamente ao extremo, dentro da oficina, a especialização natural dos ofícios que encontra na sociedade. (MARX, 2006, p. 394).

Para maximizar o funcionamento do trabalhador coletivo, os diversos trabalhadores parciais que o constituíam precisavam ser separados, classificados e agrupados de acordo com suas qualidades dominantes. Algumas operações exigiam força, enquanto outras, destreza ou, ainda, atenção concentrada. Não obstante, nenhum indivíduo possuía todas essas qualidades ao mesmo tempo e de forma idêntica. Assim, inicialmente, as características específicas de cada indivíduo configuraram a base da divisão do trabalho nas manufaturas. Com o passar do tempo, a ausência de qualquer formação passou a imperar nas manufaturas. Os mesmos trabalhadores que não serviam para o artesanato devido à falta de capacidade total para realizar um ofício, serviam perfeitamente para o esquema manufatureiro: “a estreiteza e as deficiências do trabalhador parcial tornam-se perfeições quando ele é parte integrante do trabalhador coletivo” (MARX, 2006, p. 404).

Tendo em vista as diferentes operações realizadas pelos trabalhadores parciais, o que constituía uma determinada hierarquia nas forças de trabalho, nas manufaturas foram desenvolvidas escalas de salários correspondentes ao nível de complexidade do trabalho e às respectivas exigências de formação. Existiam trabalhos para indivíduos hábeis, assim como trabalhos que não exigiam qualquer habilidade específica, quer dizer, que qualquer ser humano seria capaz de realizar. Todavia, mesmo em relação aos trabalhos mais complexos, os custos de aprendizagem decaíram quando comparados à formação do artesão, uma vez que sua função foi simplificada. Como resultado, na manufatura houve a desvalorização relativa do valor da força de trabalho, o que significou, para o capital, acréscimo imediato de mais-valia, “pois tudo o que reduz o tempo de trabalho necessário para reproduzir a força de trabalho aumenta o domínio do trabalho excedente” (MARX, 2006, p. 405).

trabalhadores são colocados em determinadas condições, e o capital coloca-os nessas condições” (MARX, 2006, p. 386).

Em relação ao valor da força de trabalho no período manufatureiro, que transcorreu aproximadamente entre 1550 e 1750, Marx (2006) comenta a respeito de uma exceção que possui fundamental importância para o tema da presente investigação: trata-se das “novas funções gerais resultante da decomposição do processo de trabalho, as quais não existiam no artesanato ou, quando existiam, desempenhavam papel inferior” (p. 405). Assim, é possível localizar, como uma das mencionadas novas funções, a emergência dos gerentes, que pode ser explicada, sobretudo, pela necessidade de fazer funcionar, de maneira racional, o mecanismo denominado trabalhador coletivo.

A necessidade de gerentes encontra-se relacionada ao incremento da divisão do trabalho na manufatura¹⁹, que se difere da divisão social do trabalho, muito embora a ela esteja ligada, tendo em vista que a primeira depende do desenvolvimento da segunda. Em contrapartida, à medida que aumentou a divisão manufatureira do trabalho, houve a multiplicação da divisão social do trabalho, uma vez que a fragmentação e a diferenciação no processo de produção de mercadorias, que anteriormente eram fabricadas de forma total pelos artífices, deram origem a diversas novas manufaturas independentes.

As características peculiares da divisão manufatureira do trabalho (que a diferem da divisão do trabalho na sociedade), como, por exemplo, o fato do trabalhador parcial não produzir mercadorias – que apenas podem ser produzidas por meio do mecanismo do trabalhador coletivo –, a concentração dos meios de produção nas mãos do capitalista, e, principalmente, a autoridade do dono da manufatura sobre os trabalhadores, fundamentam a necessidade da existência de um trabalhador especial que controla os demais em nome do capitalista.

A divisão manufatureira do trabalho pressupõe a autoridade incondicional do capitalista sobre seres humanos transformados em simples membros de um mecanismo que a ele pertence. A divisão social do trabalho faz confrontarem-se produtores independentes de mercadorias, os quais não reconhecem outra autoridade além da concorrência, além da coação exercida sobre eles pela pressão dos recíprocos interesses [...]. Na sociedade que rege o modo capitalista de produção, condicionam-se reciprocamente a anarquia da divisão social do trabalho e o despotismo da divisão manufatureira do trabalho. (MARX, 2006, p. 411).

Em contraste com o artesão, que realizava todas as operações relacionadas ao seu ofício sob as leis das corporações (que impediam a transformação do mestre artesão em capitalista), o trabalhador das manufaturas, vendedor de sua força de trabalho, efetua operações parciais

¹⁹ Não obstante, mesmo antes da divisão manufatureira do trabalho, ou seja, nos processos de produção baseados na cooperação simples de natureza capitalista - onde a divisão do trabalho e a maquinaria ainda não desempenhavam papéis centrais -, a exigência do comando do capitalista sobre muitos assalariados induziu o surgimento de funções ligadas à direção do processo produtivo; funções essas que foram ocupadas por um “tipo especial de assalariados” (MARX, 2006, p. 385).

sob a autoridade do capitalista – que pode se manifestar pela intervenção de outros trabalhadores designados para tanto. Neste sentido, Marx (2006) sugere a existência da regra geral: à medida que diminui a intervenção da autoridade tradicional na divisão social do trabalho, aumenta a divisão manufatureira do trabalho (criação específica do modo de produção capitalista), assim como a subordinação à autoridade de um só.

Por outro lado, quando comparado com o indivíduo que exercia suas atividades mediante a cooperação simples de natureza capitalista, o trabalhador parcial das manufaturas possui características significativamente distintas. Apesar do organismo coletivo que trabalha, tanto na cooperação simples, como na manufatura, ser uma forma de existência do capital, no primeiro caso não há modificações substanciais do modo de trabalhar do indivíduo, enquanto que no segundo há uma completa revolução, pois a manufatura se apodera radicalmente da força individual de trabalho. Nas palavras de Marx (2006, p. 415), a manufatura

deforma o trabalhador monstruosamente, levando-o, artificialmente, a desenvolver uma habilidade parcial, à custa da repressão de um mundo de instintos e capacidades produtivas, lembrando aquela prática das regiões platinas onde se mata um animal apenas para tirar-lhe a pele ou o sebo. Não só o trabalho é dividido e suas diferentes frações são distribuídas entre os indivíduos, mas o próprio indivíduo é mutilado e transformado no aparelho automático de um trabalho parcial.

A potencial independência do trabalhador em relação ao capitalista, que na cooperação simples apenas vendia sua força de trabalho devido à falta de meios materiais para produzir mercadorias, desapareceu em função do desenvolvimento da divisão manufatureira do trabalho. Neste novo cenário, o indivíduo tornou-se completamente dependente da oficina do capitalista, tendo em vista sua incapacidade para a produção de mercadorias de forma autônoma. O planejamento e as decisões sobre o mecanismo de funcionamento do trabalhador coletivo não são compartilhados pelos vários trabalhadores parciais que o compõem. Destarte, a separação entre o trabalho manual e o trabalho intelectual se evidencia, possibilitando o direito de se ganhar a vida sem ser pelo trabalho das próprias mãos. A dissociação começou com a cooperação simples, incrementou-se na manufatura e se completou na indústria moderna. No transcorrer deste processo, o trabalhador coletivo (forças produtivas sociais) foi se fortalecendo, a expensas do empobrecimento dos vários trabalhadores parciais (forças produtivas individuais).

A especialização dos trabalhadores em apenas uma operação, somada à eliminação das lacunas existentes na passagem de uma operação para a outra e à utilização de ferramentas especializadas, adaptadas exclusivamente às operações dos trabalhadores parciais, incrementaram significativamente a produtividade do trabalhador coletivo das manufaturas e o domínio do trabalho excedente pelo capitalista. Do ponto de vista econômico, o

desenvolvimento da manufatura – que no início ocorreu de forma mais espontânea para, em seguida, adquirir uma lógica racional – significou o aumento da produção de mais-valia relativa e a expansão do valor do capital; “Ela desenvolve a força produtiva do trabalho coletivo para o capitalista, e não para o trabalhador, e, além disso, deforma o trabalhador individual.” (MARX, 2006, p. 420).

Em relação aos obstáculos enfrentados pelos produtores capitalistas no período manufatureiro, a habilidade manual, fundamento da manufatura, ocupou um lugar central. Como inexistia uma estrutura material consistente de produção independente dos trabalhadores (maquinaria), “lutava o capital constantemente contra a insubordinação do trabalhador” (MARX, 2006, p. 423) que, quanto mais destro, mais poder possuía na relação com o capitalista. Não obstante, com a produção de ferramentas, aparelhos mecânicos e máquinas, inicialmente levada a efeito pelas próprias manufaturas, começaram a desaparecer as barreiras que os ofícios manuais, até então o princípio regulador da produção social, representavam ao capital.

Deste modo, o desenvolvimento da manufatura redundou em sua própria destruição, uma vez que, “o período manufatureiro desenvolveu os primeiros elementos científicos e técnicos da indústria moderna” (MARX, 2006, p. 433). Desde 1750 as próprias máquinas começaram a produzir, na Inglaterra, cada vez mais ferramentas de máquinas-ferramenta, o que se intensificou significativamente do decorrer do século XIX, devido ao desenvolvimento tecnológico. Assim, a produção manufatureira, se torna inadequada e vai sendo removida.

2.1.3 O processo de industrialização e a sujeição dos trabalhadores

A indústria moderna não surgiu de uma hora para outra, eliminando de golpe todas as demais formas de produção vigentes, mas se estruturou com base nas formas anteriores e as transformou. As indústrias coabitaram com outras estruturas de produção menos desenvolvidas, todavia, devido à lógica capitalista, impunha-se a subsunção real do trabalho ao capital em todo o universo da produção social. O princípio da indústria mecanizada, ou seja, a decomposição do processo de produção e a aplicação da ciência com o objetivo de incrementar a produtividade (racionalidade instrumental) passa a ser a diretriz suprema: penetra nos processos parciais das manufaturas (tornando a exploração da força de trabalho

ainda mais extrema nas manufaturas modernas do que na própria fábrica²⁰) e transforma a indústria a domicílio em uma seção externa da fábrica, da manufatura ou do estabelecimento comercial²¹: “[...] o capital põe em movimento, por meio de fios invisíveis, um grande exército de trabalhadores a domicílio, espalhados nas grandes cidades e pelo interior do país.”(MARX, 2006, p. 525).

A produção e a utilização das máquinas-ferramenta ocupam um lugar central no que se refere às diferenças básicas entre a indústria moderna – que emprega a maquinaria – e a manufatura. Se por um lado o vigor revolucionário do processo manufatureiro residia na utilização da própria força de trabalho, por outro, na indústria, consiste na utilização do instrumental de trabalho.

Quanto, em 1735, John Wyatt anunciou sua máquina de fiar e, com ela, a revolução industrial do século XVIII, não disse que a máquina seria movida por um burro e não por um homem, embora o burro desempenhasse o papel de força motriz. Seu prospecto falava numa máquina “para fiar sem os dedos”. (MARX, 2006, p. 428).

Acima de tudo, a maquinaria, composta pelo motor, a transmissão e a máquina-ferramenta, apresentou-se ao capitalista como uma forma eficiente de produzir mais-valia, e, por resultado, teve um desenvolvimento notável desde o século XVIII. No processo histórico de transição, o componente da maquinaria cuja importância se destacou foi a máquina-ferramenta, tendo em vista sua capacidade de transformar ofícios e manufaturas em exploração mecanizada. A própria máquina a vapor, segundo Marx (2006), passou por uma revolução no final do século XVIII (segunda máquina a vapor de Watt) devido aos imperativos advindos da utilização da máquina-ferramenta, que é descrita como

[...] um mecanismo que, ao lhe ser transmitido o movimento apropriado, realiza com suas ferramentas as mesmas operações que eram antes realizadas pelo trabalhador com ferramentas semelhantes. Provenha a força motriz do homem ou de outra máquina, a coisa não muda em sua essência. (MARX, 2006, p. 430).

No início, a revolução industrial exige do homem as funções de força motriz (em alguns casos, quando as forças naturais – o vento, a água – não são acessíveis e a dos animais, inconvenientes), de vigilância e de correção manual dos erros das máquinas. Assim, além da

²⁰ Marx (2006, p.526) chega a comentar que, em virtude da vergonhosa exploração do trabalho de adultos e menores nas impressoras de jornais e de livros de Londres, tais estabelecimentos ficaram conhecidos com o “famigerado nome de ‘matadouros’.”

²¹ “A exploração abusiva do trabalho de mulheres e crianças, o esbulho de todas as condições normais requeridas pelo trabalho e pela vida e a brutalidade do trabalho excessivo ou noturno constituem métodos de baratear a força de trabalho que acabam por encontrar certas barreiras naturais, intransponíveis. Chocam-se contra as mesmas barreiras o barateamento das mercadorias e toda a exploração capitalista, baseados nesses métodos. Leva-se muitos anos até atingir esse ponto. Ao ser ele atingido, soa a hora de ser introduzida a máquina e de se transformar rapidamente em produção mecanizada o trabalho a domicílio ou a manufatura, dispersos pelo país” (MARX, 2006, p. 534).

substituição de mãos hábeis por máquinas-ferramenta, a própria utilização da energia humana como força motriz tornou-se acidental.

No processo industrial, o produto pode ser inteiramente fabricado por apenas uma máquina, em um processo de cooperação simples, como também ser fruto de um sistema de máquinas, semelhante à cooperação manufatureira, tendo em vista que se fundamenta na divisão do trabalho de máquinas-ferramenta parciais, que, em alguns casos, são todas movidas por uma máquina a vapor. A matéria-prima transforma-se em um produto por meio exclusivamente de máquinas, deixando ao trabalhador o dever secundário de restabelecer a continuidade da produção no caso da existência de problemas que a interrompam.

Surge, então, em lugar da máquina isolada, um monstro mecânico que enche edifícios inteiros e cuja força demoníaca se disfarça nos movimentos ritmados quase solenes de seus membros gigantescos e irrompe no turbilhão febril de seus inumeráveis órgãos de trabalho. (MARX, 2006, p.438).

A divisão manufatureira do trabalho, desse modo, passou por uma revolução. À medida que a base técnica que fundamentava a divisão manufatureira foi desaparecendo, a hierarquia dos trabalhadores especializados foi sendo substituída, no sistema fabril, pelo nivelamento dos trabalhos executados pelos auxiliares das máquinas. Se, nas manufaturas, as habilidades dos trabalhadores ainda constituíam a referência para a divisão hierárquica do trabalho²², nas indústrias as diferenças de idade e de sexo passam a justificar a ocupação desempenhada pelo trabalhador, quer dizer, a distribuição dos trabalhadores nas diferentes máquinas especializadas. Esta nova configuração permite que os trabalhadores sejam mais facilmente transferidos de um trabalho para outro na mesma fábrica e, inclusive, de uma fábrica para outra; não há mais a necessidade de cristalizar a distribuição dos trabalhadores permanentemente nas mesmas funções devido às suas habilidades específicas, como havia na manufatura. “Não partindo do trabalhador o movimento global da fábrica, mas da máquina, pode-se mudar o pessoal a qualquer hora sem interromper o processo de trabalho.” (MARX, 2006, p. 481).

Observamos a completa e definitiva dependência do trabalhador em relação à fábrica do capitalista. A divisão do trabalho no sistema fabril, de forma geral, é realizada da seguinte forma:

²² Marx (2006) indica que no século XVIII os diferentes ofícios ainda eram denominados de mistérios (*mystères*), cujos segredos apenas eram revelados aos iniciados. Tal situação sofreu radical transformação com a estruturação industrial, tendo em vista que “a indústria moderna rasgou o véu que ocultava ao homem seu próprio processo social de produção e que transformava os ramos de produção naturalmente diversos em enigmas, mesmo para aquele que fosse iniciado num deles. [...] as formas multifárias, aparentemente desconexas e petrificadas do processo social de produção se decompõem em aplicações da ciência conscientemente planejadas e sistematicamente especializadas segundo o efeito útil requerido.” (MARX, 2006, p. 551).

[...] entre os trabalhadores que estão realmente ocupados com as máquinas-ferramenta (inclusive alguns trabalhadores que tomam conta da máquina motriz e a alimentam) e seus auxiliares (que são quase exclusivamente crianças). Entre os auxiliares podem ser incluídos os que alimentam a máquina com o material a ser trabalhado. Ao lado dessas duas classes principais, há um pessoal pouco numeroso, que se ocupa com o controle de toda a maquinaria e a repara continuamente, como os engenheiros, mecânicos, marceneiros etc. É uma classe de trabalhadores de nível superior, uns possuindo formação científica, outros dominando um ofício; distinguem-se dos trabalhadores de fábrica, estando apenas agregados a eles. Sua divisão de trabalho é puramente técnica. (MARX, 2006, p. 480).

Quanto à divisão do trabalho nas indústrias, Marx (2006) indica a existência de ambigüidades intencionais nos documentos oficiais que tratam do assunto. Enquanto a legislação fabril inglesa, por exemplo, excluía de sua esfera de ação os trabalhadores responsáveis pelo controle e reparação das máquinas (geralmente com formação superior), os relatórios estatísticos parlamentares incluíam na categoria de trabalhadores de fábrica “não só engenheiros, mecânicos, etc., mas também gerentes, vendedores, mensageiros, enfardadores etc., enfim, todas as pessoas, exceto o dono da fábrica.” (MARX, 2006, p. 480, grifo nosso).

Com a revolução no modo de produção em alguns ramos industriais, outras áreas foram sendo atingidas, como, por exemplo, os meios de comunicação e de transporte. A produção em larga escala exigia maior dinamismo e velocidade no deslocamento de produtos e trabalhadores. Navios a vapor fluviais, vias férreas, transatlânticos e o telégrafo foram respostas a tais exigências. Trata-se da construção de uma forma diferente da produção da vida social (e das decorrentes concepções mentais sobre esta), onde o instrumental de trabalho converte-se em maquinaria, a força humana é substituída pelas forças naturais e as rotinas empíricas são subvertidas ou reorganizadas pela aplicação consciente da ciência.

Na manufatura, a organização do processo de trabalho é puramente subjetiva, uma combinação de trabalhadores parciais. No sistema de máquinas, tem a indústria moderna o organismo de produção inteiramente objetivo que o trabalhador encontra pronto e acabado como condição material da produção. (MARX, 2006, p. 442).

A contingência que caracterizava a supressão do trabalhador individualizado em decorrência da utilização do trabalhador coletivizado na cooperação simples e, ainda, na divisão manufatureira do trabalho, desaparece em grande parte com a industrialização. O trabalho diretamente coletivizado ou comum é uma exigência da maquinaria, tendo em conta o caráter cooperativo do processo de trabalho imposto pelo instrumental de trabalho.

Do ponto de vista econômico, as máquinas, enquanto capital constante, não criam valor, embora aumentem vertiginosamente a produtividade do trabalho devido à aplicação da ciência e ao uso racional das forças naturais. A questão central, para o capital, no processo de

produção de mais-valia é o aumento da quantidade de trabalho não-pago²³. Em alguns casos, a apropriação de trabalho excedente é alta, quer dizer, quando o pagamento recebido pelo trabalhador corresponde a uma parte insignificante do trabalho realizado, pode não ser um bom negócio para o capitalista a utilização da maquinaria. Neste sentido, a existência de uma legislação trabalhista mais rigorosa configura-se como um motivador em relação à industrialização.

Tendo destruído o trabalhador individual hábil, frequentemente representado por um adulto do sexo masculino, a utilização da maquinaria induziu o desenvolvimento de novas estratégias para a apropriação do trabalho não-pago. Mulheres e crianças, neste cenário, tornaram-se presas fáceis; todos os membros da família passaram a ser dominados diretamente pelo capital. O valor da força de trabalho do homem adulto é repartido pela família inteira; ou seja, decresce o valor de sua força de trabalho individual e aumenta a quantidade de trabalho excedente para o capital: “a máquina, ao aumentar o campo específico de exploração do capital, o material humano, amplia, ao mesmo tempo, o grau de exploração” (MARX, 2006, p. 452). No que se refere a esta situação, Marx (2006, p. 453) chega a traçar um paralelo entre a procura de escravos e o interesse do capitalista pelo trabalho de mulheres e crianças: “Antes, vendia o trabalhador sua própria força de trabalho, da qual dispunha formalmente como pessoa livre. Agora, vende mulher e filhos. Torna-se traficante de escravos.”

Trabalhando constantemente em fábricas insalubres e perigosas, submetidos a um elevado nível de exploração, homens, mulheres e, sobretudo, crianças, foram sendo destruídos mental e fisicamente. Todavia, “com o afluxo predominante de crianças e mulheres na formação do pessoal de trabalho combinado, quebra a maquinaria finalmente a resistência que o trabalhador masculino opunha, na manufatura, ao despotismo do capital.” (MARX, 2006, p. 460).

Para incrementar a extração de mais-valia com o advento da industrialização, o primeiro movimento do capital foi em direção ao prolongamento da jornada de trabalho (com o objetivo de compensar a redução do número relativo de trabalhadores explorados), mesmo

²³ Por não compreender que seus problemas derivavam das relações sociais histórico-concretas que se observam no modo capitalista de produção – ou seja, do princípio básico da exploração da força de trabalho para a extração de mais-valia –, nos primeiros anos do século XIX muitos trabalhadores, nos distritos manufatureiros ingleses, identificaram a introdução das máquinas como responsável por sua situação e, assim, passaram a combater o instrumental de trabalho propriamente dito, o que ficou conhecido como a revolta dos trabalhadores contras as máquinas, ou movimento luddita. “Era mister tempo e experiência para o trabalhador aprender a distinguir a maquinaria de sua aplicação capitalista e atacar não os meios materiais de produção, mas a forma social em que são explorados.” (MARX, 2006, p.489).

que esta extensão ultrapassasse os limites que o trabalhador pode suportar. Algumas operárias, na década de 1840, chegavam a trabalhar aproximadamente 18 horas por dia, em cinco dias na semana, o que não era muito diferente em relação às crianças. Aumentou, assim, além do trabalho excedente relativo, o trabalho excedente absoluto. Ademais, máquinas paradas significavam despesas para os donos das indústrias devido aos seus desgastes, natural e moral (perda de valor-de-troca).

Além de produzir mais-valia relativa diretamente, desvalorizando a força de trabalho, a máquina também a produz indiretamente, tornando mais baratas as mercadorias necessárias para a sua reprodução.

Nesse período de transição em que a produção mecanizada assume o aspecto de monopólio, os lucros são extraordinariamente altos, e o capitalista procura explorar ao máximo essa lua-de-mel, prolongando ao máximo possível o dia de trabalho. Quanto mais lucra, mais quer lucrar. [...] A máquina põe abaixo todos os limites morais e naturais da jornada de trabalho. Daí o paradoxo econômico que torna o mais poderoso meio de encurtar o tempo de trabalho no meio mais infalível de transformar todo o tempo da vida do trabalhador e de sua família em tempo de trabalho de que pode lançar mão o capital para expandir seu valor. (MARX, 2006, p. 464-465).

Leis fabris foram sendo criadas pelo Parlamento inglês, em meados do século XIX, para normatizar as questões trabalhistas (interferência do Estado nas fábricas), uma vez que: primeiro, o contrato entre *pessoas livres*, que inicialmente fundamentava a situação de compra e venda de força de trabalho, freqüentemente não fazia mais sentido, tendo em vista o trabalho infantil; segundo, as situações extremas referentes as faltas de higiene e de educação nas manufaturas e nas fábricas geraram situações moral e fisicamente insuportáveis; terceiro, o prolongamento excessivo da jornada de trabalho provocou uma reação da sociedade em defesa do necessário limite (jornadas inferiores a 12 horas²⁴). Como respostas aos limites legalmente impostos à jornada de trabalho, o trabalho passa a ser intensificado²⁵.

Com a intensificação do trabalho, a eficiência do processo de produção compensou a diminuição da jornada. Nesse sentido, uma das estratégias do capital para comprometer o trabalhador em relação ao aumento da produtividade foi o pagamento por peça ou tarefa – preconizado por Taylor em seus princípios de Administração Científica mais de meio século

²⁴ Em 1832 houve a redução legal da jornada de trabalho, na Inglaterra, para 12 horas; em 1847, para fábricas inglesas de algodão, lã, seda e linho, foi instituída a lei das 10 horas.

²⁵ Com a impossibilidade de aumentar a produção da mais-valia mediante o prolongamento do dia de trabalho, a produção de mais-valia relativa ficou em evidência. O deliberado desenvolvimento da maquinaria visava, sobretudo, possibilitar a elevação da produtividade do trabalhador com o *aumento do dispêndio de trabalho* no mesmo tempo; quer dizer, o trabalho foi intensificado, condensado, todos os poros da jornada foram densamente preenchidos. Com tamanha extração das energias do trabalhador, seria, de todo modo, humanamente impossível prolongar o dia de trabalho.

depois. Ademais, havia o elemento moral: recebendo por peça produzida ou tarefa cumprida e tendo mais tempo livre, os trabalhadores sentiam-se, inicialmente, mais animados e estimulados. Ressaltamos a significativa importância dos supervisores para a intensificação do trabalho, tendo em vista que estes, atuando em nome do capitalista, controlavam os trabalhadores para que não houvesse perda de tempo e desperdício. Assim, foi possível produzir mais em 11 horas de trabalho diário do que na jornada anterior de 12 horas.

Quando essa redução se torna legalmente obrigatória, transforma-se a máquina nas mãos do capital em instrumento objetiva e sistematicamente empregado para extrair mais trabalho no mesmo espaço de tempo. É o que se obtém de duas maneiras: aumentando a velocidade da máquina e ampliando a maquinaria a ser vigiada por cada trabalhador, ou seja, seu campo de trabalho. É necessário aperfeiçoar a construção das máquinas para exercer maior pressão sobre o trabalhador. Aliás, esse aperfeiçoamento corre paralelo com a intensificação do trabalho, pois a redução da jornada força o capitalista a administrar da maneira mais severa os custos da produção. (MARX, 2006, p. 470, grifo nosso).

As máquinas funcionando a todo o vapor e os trabalhadores controlando um maior número de máquinas (ou melhor, as máquinas controlando, com seus rápidos movimentos, um número menor de trabalhadores açodados²⁶), possibilitaram o aumento da quantidade de mercadorias produzidas com um decréscimo proporcional do número de trabalhadores. Marx (2006, p. 476) indica que “[...] o período da jornada de 10 horas, de 1848 até hoje [1867], superou, pela rapidez do progresso da indústria inglesa, o período da jornada de 12 horas, de 1833 a 1847, muito mais do que este conseguiu superar o período da jornada sem limites, que durou meio século, começando com a introdução do sistema fabril”. Na década de 1860, por exemplo, relatos indicam que em alguns distritos da Inglaterra, um mesmo trabalhador que, antes, era responsável por dois teares e contava com a ajuda de dois auxiliares, passou a ser, sozinho, responsável por três ou quatro teares. A intensificação do trabalho e a resultante exigência que poucos trabalhadores assumam o lugar anteriormente ocupado por muitos, não é uma novidade do final do século XX; como, igualmente, não é novidade o fato da cobrança por maior esforço concentrado em decorrência da intensificação do trabalho ser um aspecto

²⁶ É possível conceber, de duas maneiras, a relação das máquinas com os seres humanos. Na primeira delas, o conjunto dos seres humanos, enquanto trabalhador coletivo, é identificado como sujeito, e a máquina (autômato mecânico) ocupa o lugar de objeto sobre o qual os trabalhadores atuam; na segunda, os trabalhadores, entendidos simplesmente como “órgãos conscientes” (URE apud MARX, 2006), são os objetos sobre os quais atuam as máquinas (órgãos inconscientes ou mecânicos). A segunda acepção corresponde estritamente ao emprego capitalista do sistema fabril. “Na manufatura, os trabalhadores são membros de um mecanismo vivo. Na fábrica, eles se tornam complementos vivos de um mecanismo morto que existe independente deles.” (MARX, 2006, p. 482).

fundamental nos processos de esgotamento, adoecimento e, muitas vezes, morte do trabalhador²⁷.

Afora o impacto da intensificação do trabalho sobre a saúde do trabalhador, Marx (2006) denota, ainda, que mesmo os aprimoramentos que visavam facilitar o trabalho acabavam por se tornar meios de tortura, levando em conta o desinteresse que a extrema simplificação das operações causava: “a feição independente e estranha que o modo capitalista de produção imprime às condições e ao produto do trabalho em relação ao trabalhador se converte, com a maquinaria, em oposição completa. [...] O instrumental de trabalho liquida, então, o trabalhador” (MARX, 2006, p. 492).

Com o crescente aperfeiçoamento da tecnologia aplicada às indústrias, observado principalmente da segunda metade do século XIX em diante (em grande parte como resposta do capital às exigências legais que restringiam a utilização desumana da força de trabalho), duas situações são colocadas em evidência: o desaparecimento das fábricas que não conseguiram acompanhar o desenvolvimento tecnológico e por isso pereceram frente à concorrência²⁸, fato que resultou na concentração de máquinas mais produtivas e potentes nas mãos de um número menor de capitalistas; o forte movimento de diminuição da importância da força humana de trabalho, que se tornou, com frequência, supérflua, em decorrência da introdução da maquinaria.

Não obstante e acima de tudo, o nascimento do modo de produção capitalista e a resultante estruturação produtiva transformaram radicalmente a lógica tradicional da permanência de formas petrificadas de produção, que eram transferidas de uma geração a

²⁷ Ao apresentar as condições materiais em que se realizava o trabalho nas fábricas, Marx (2006) indica como o capital roubava sistematicamente as condições de vida do trabalhador no transcorrer do processo de trabalho. Recebendo por peça ou tarefa concluída, os trabalhadores, ao acelerarem de forma anormal seu ritmo de trabalho, produziam, além de produtos, uma quantidade significativa de acidentes, muitas vezes fatais. Sobre esta questão especificamente, os relatórios dos inspetores de fábrica da época (*REPORTS OF INSP. OF FACTORIES FOR ETC. 31st October 1866* apud MARX, 2006, p. 487) destacam a responsabilidade parcial da supervisão pelos acidentes: “Os trabalhadores são incitados por supervisores interessados na quantidade da produção, a manter as máquinas em movimento, o que interessa a trabalhadores que são pagos por peso ou por peça.”

²⁸ O processo histórico de transformação que se inicia com a cooperação simples e chega até a indústria moderna, isto é, a emergência e o desenvolvimento do modo de produção capitalista, não é linear e, muito menos, possui etapas bem delimitadas. Enquanto algumas indústrias passaram, no seu ciclo de vida, inicialmente pelo estágio do artesanato e, ainda, pela manufatura, outras, em razão da necessidade de produzir em larga escala desde o início, já surgiram com a estrutura de fábrica, lançando mão da maquinaria. Não obstante, no transcorrer deste movimento de estruturação industrial, muitas corporações de ofício, manufaturas e, inclusive, indústrias, foram simplesmente desaparecendo, por não mais servir aos interesses do capital. “Na retaguarda desta [lei fabril de meados do século XIX] revolucionaram-se completamente as estruturas tradicionais da manufatura, do artesanato e do trabalho a domicílio: a manufatura se transforma constantemente em fábrica, o artesanato em manufatura, e, por fim, as esferas do artesanato remanescentes e do trabalho a domicílio se convertem, com relativa rapidez, em antros de miséria, onde campeiam livremente as monstruosidades extremas da exploração capitalista.” (MARX, 2006, p. 555).

outra durante milênios. A lógica que o capital impõe é diferente: desde sua origem, a divisão manufatureira do trabalho, até os dias de hoje, à mudança constante das formas de produção corresponde à permanência da finalidade geral da produção social, a saber, a extração de mais-valia, a auto-valorização do capital, onde o trabalhador existe para o processo de produção e não vice-versa. Neste sentido, Marx e Engels (2007) indicavam, em 1848, no *Manifesto do Partido Comunista*, que a revolução contínua do instrumental de produção e das relações de produção configura-se como condição *sine qua non* para a existência da burguesia. Deste modo, a necessidade da contínua transformação da produção, a incerteza e a instabilidade não são exclusividades dos dias presentes, mas sim características intrínsecas do modo de produção capitalista:

A indústria moderna nunca considera nem trata como definitiva a forma existente de um processo de produção. Sua base técnica é revolucionária, enquanto todos os modos anteriores de produção eram essencialmente conservadores. Por meio da maquinaria, dos processos químicos e de outros modos, a indústria moderna transforma continuamente, com a base técnica da produção, as funções dos trabalhadores e as combinações sociais do processo de trabalho. (MARX, 2006, p. 551-552, grifo nosso).

Contemporaneamente o advento das novas tecnologias acelerou ainda mais o ritmo das mudanças. Contudo, isso não significa dizer que houve uma transformação na essência do processo de estruturação produtiva do modo de produção capitalista.

Marx (2006) afirma – com base nos movimentos da realidade sobre os quais ele pôde refletir, isto é, os ocorridos até as últimas décadas do século XIX – que a extensão das leis fabris aos vários ramos de produção, incluindo o setor agrícola, “para proteger mental e fisicamente a classe trabalhadora” (p. 567), iria, por intermédio da destruição das antigas e transitórias formas de produção, possibilitar o desenvolvimento dos trabalhos combinados de grande escala, acelerar a concentração do capital e reforçar o domínio exclusivo do sistema fabril. Neste cenário, o capital, ao dominar direta e francamente, e de forma concentrada, as forças de trabalho e os meios de produção, estaria, de forma contraditória, exposto abertamente à investida dos trabalhadores; as contradições e os antagonismos seriam intensificados, abrindo-se a possibilidade para o surgimento de uma síntese superior: um novo modo de produção.

Todavia, a idéia de Marx (2006, p. 568) que os “últimos refúgios dos trabalhadores supérfluos”, ou seja, a pequena indústria e o trabalho em domicílio, que serviam como “válvulas de segurança” que preservavam o mecanismo social capitalista, seriam destruídos, não se tornou realidade. Tais “válvulas de segurança” sofreram, de fato, uma sensível diminuição no período fordista, com o processo intenso de crescimento das grandes empresas;

entretanto, estratégias como o estado do bem estar social, levadas a efeito nos países mais industrializados, estando vinculadas ao compromisso fordista (BIHR, 1998), não permitiram, até certo ponto, que as contradições fossem desenvolvidas ao extremo. Por outro lado, a crise do fordismo e a emergência do regime de acumulação flexível (HARVEY, 1992), e a decorrente fragmentação do proletariado, renovaram antigos e fundaram novos refúgios para uma massa flutuante de trabalhadores instáveis, que se distribuem entre subcontratados, trabalhadores em tempo parcial, temporários, estagiários e os envolvidos com a *economia subterrânea*, “que tentam escapar ao desemprego trabalhando ‘clandestinamente’ [...], ou entregando-se à pequena produção mercantil (principalmente no setor de serviços prestados a particulares).” (BIHR, 1998, p. 85).

2.1.4 Capital, trabalho e ciência: a revolução técnico-científica

Não obstante Marx (2006) tenha afirmado, em sua obra publicada em 1867, que a ciência estava sendo aplicada de forma consciente e planejada para o alcance de determinados objetivos, Braverman (1987) observa que a transformação do trabalho de uma base de especialidade para uma base propriamente científica (o que caracterizou a revolução técnico-científica), só viria a acontecer, de fato, nas duas últimas décadas do século XIX que, segundo o autor, constituem um “divisor de águas”. Depois do trabalho, a ciência é a mais importante propriedade social que foi dominada pelo capital; daí o interesse deste em financiar, organizar e controlar a produção científica, que antes era simplesmente explorada de forma eventual e assistemática.

O contraste entre ciência como uma propriedade social generalizada ocasional na produção e ciência como propriedade capitalista no pleno centro da produção é o contraste entre a Revolução Industrial, que ocupou a metade do século XVIII e o primeiro terço do século XIX, e a revolução técnico-científica que começou nas duas últimas décadas do século XIX e que prossegue ainda [1974]. [...] A época do avanço científico durante os séculos XVI e XVII ofereceu algumas das condições para a Revolução Industrial, mas a conexão era indireta, geral e difusa [...]. Em contraste com a prática moderna, a ciência [no período da Revolução Industrial] não tomou sistematicamente a dianteira da indústria, mas freqüentemente ficou para trás das artes industriais e surgiu delas. (BRAVERMAN, 1987, p. 138).

O próprio desenvolvimento da máquina a vapor, fundamental para a Revolução Industrial, aconteceu menos devido aos avanços da termodinâmica do que dos métodos de engenharia e execução propriamente ditos. Até o final do século XIX a produção científica não encontrava uma base fértil para seu desenvolvimento, ou seja, cientistas patrocinados

pelas universidades, indústrias e governo, mesmo nas sociedades ocidentais. Todavia, “a velha época da indústria ensejou a nova” (BRAVERMAN, 1987, p. 140), por meio do avanço nos campos da eletricidade, do aço, do petróleo e do motor de explosão. As bem sucedidas pesquisas científicas voltadas para tais setores abriram os olhos dos capitalistas para as significativas vantagens do desenvolvimento da ciência para a acumulação do capital.

Muito embora a Revolução Industrial tenha ocorrido inicialmente na Inglaterra, foi a Alemanha que iniciou a simbiose entre ciência e indústria, fornecendo as condições para o advento da revolução técnico-científica²⁹, fato este que Braverman (1987, p. 140) considera um dos “mais importantes da história mundial do século XX”.

Em 1910, o americano Henry L. Gantt, de acordo com Braverman (1987) um dos notáveis defensores da gerência científica de seu tempo, ao admitir, primeiro, que a nação mais eficiente do ponto de vista industrial brevemente se tornaria a mais rica e poderosa, segundo, que grandes lucros advêm de operações eficientes e, terceiro, que a eficiência industrial está relacionada ao desenvolvimento científico, chamava a atenção para a crucial necessidade dos norte-americanos seguirem a lógica dos alemães quanto ao incentivo à produção científica. Sua preocupação justificava-se pelo fato de que, enquanto, na Alemanha, as universidades, laboratórios, indústrias, sociedades profissionais, associações comerciais e o governo, com o incentivo da classe capitalista, encontravam-se envolvidos em um esforço científico-tecnológico, a Inglaterra e os Estados Unidos utilizavam esporadicamente cientista com grau universitário.

Dentro desta lógica, nos Estados Unidos, os laboratórios de pesquisa das empresas começaram a ser estruturados, nos últimos anos do século XIX e nos primeiros do século XX. Nos anos seguintes houve um crescimento vertiginoso: “Em 1920 havia talvez 300 desses laboratórios de empresa, e em 1940, mais de 2.200. Daí por diante, empresas com um ativo tangível acima de 100 milhões de dólares tinham um pessoal de pesquisa de 170 em média, e as que possuíam ativo acima de um bilhão de dólares empregavam em média 1.250 pesquisadores” (BRAVERMAN, 1987, p. 144). Paralelamente ao crescimento dos laboratórios de pesquisa das empresas, as universidades, associações financeiras e o governo americano foram se envolvendo com a produção do conhecimento científico e de engenharia.

²⁹ Novamente é possível localizar a contradição presente no desenvolvimento histórico, uma vez que a fraqueza observada nas fases iniciais do capitalismo alemão e a avanço das ciências teóricas naquele país ensejaram a mencionada associação entre ciência e indústria e o resultante crescimento industrial alemão; por outro lado, o empirismo do senso comum, que grassava na Inglaterra e nos Estados Unidos, tão importante para o advento da Revolução Industrial, acabou por se tornar um obstáculo ao desenvolvimento capitalista ulterior, por atrofiar e desestimular o pensamento reflexivo e a pesquisa científica básica.

Contudo, a preocupação central ainda estava muito ligada aos resultados imediatos da aplicação da ciência, em detrimento da pesquisa básica, o que diferenciava os norte-americanos dos alemães. Com a Segunda Guerra Mundial e o decorrente deslocamento de talentos científicos para os Estados Unidos, foi possível aos norte-americanos igualar sua base científica ao seu poder industrial, que antes era alimentado pela exploração da ciência estrangeira.

Foi, destarte, o uso da ciência enquanto mercadoria que caracterizou a revolução técnico-científica e a diferenciou, sensivelmente, da Revolução industrial do século XVIII. Para ilustrar este fato, Braverman (1987, p. 147) faz menção às palavras de Modell, Roland e Stone, escritas em um panfleto publicado pela Bolsa de Nova York, em 1957, e intitulado *A revolução Científico-Industrial: a ciência “é a ‘máquina a vapor’ que estamos procurando, e o cientista coletivo é o tecnólogo dominante.”* De acordo com Braverman (1987, p. 146),

Em vez de inovação espontânea, indiretamente suscitada pelos processos sociais de produção, vieram o progresso planejado da tecnologia e projeto de produção. Isto foi realizado por meio da transformação da ciência mesma numa mercadoria comprada e vendida como outros implementos e trabalhos de produção. [...] Como todas as mercadorias, seu fornecimento é impulsionado pela demanda, resultando que o desenvolvimento de materiais, fontes de energia e processos tornou-se menos fortuito e mais atento às necessidades imediatas do capital. A revolução técnico-científica [...] deve ser compreendida mais em sua totalidade como um modo de produção no qual a ciência e investigações exaustivas da engenharia foram integradas como parte de um funcionamento normal. A inovação chave não deve ser encontrada da Química, na Eletrônica, na maquinaria automática, na aeronáutica, na Física Nuclear, ou em qualquer dos produtos dessas tecnologias científicas, mas antes na transformação da própria ciência em capital.

Observamos, assim, que mediante a revolução técnico-científica, o processo de trabalho passa por uma transformação. Tanto a força de trabalho, como os instrumentos, materiais e produtos do trabalho sofreram uma significativa intervenção do capital, por meio da ciência e dos gerentes.

2.1.5 Taylor, Ford e o século XX

Induzido pelo extraordinário aumento no tamanho das empresas, pelo início da organização monopolística da indústria, assim como pela aplicação intencional e sistemática da ciência à produção, no final do século XIX o engenheiro norte-americano Frederick Winslow Taylor dá início ao movimento conhecido como gerência científica. Braverman (1987, p. 85) observa que a importância de Taylor encontra-se ligada, sobretudo, ao fato dele

representar “a culminação de uma tendência preexistente”, ou seja, embora Taylor não tenha criado algo inteiramente novo, ele produziu uma síntese das idéias provenientes de uma série de iniciativas e experiência desconexas que ocorreram na Inglaterra e nos Estados Unidos no transcorrer do século XIX.

O primeiro aspecto distintivo do pensamento taylorista diz respeito ao fato de Taylor produzir não “uma ciência do trabalho” em sentido amplo, mas, especificamente, “uma ciência do trabalho de outros”: uma melhor forma de controlar o trabalho alienado, a força de trabalho vendida pelo trabalhador e comprada pelo capitalista. O segundo se refere à noção de controle, que com Taylor adquiriu uma força nova, pois “asseverou como uma necessidade absoluta para a gerência adequada a imposição ao trabalhador da maneira rigorosa pelo qual o trabalho deve ser executado” (BRAVERMAN, 1987, p.86).

Além de Taylor, as idéias de Henry Ford também possuem significativo destaque na história do desenvolvimento do capitalismo³⁰. Embora tenha sido no período de expansão pós-guerra, que se estendeu entre 1945 até 1973, que o sistema de produção fordista alcançou sua maturidade como regime de acumulação plenamente acabado e distintivo, a data inicial simbólica do fordismo³¹ é apontada por Harvey (1992) como sendo a da criação, por Ford, do dia de oito horas e cinco dólares para os trabalhadores da linha automática de montagem de carros em Michigan, ou seja, 1914.

Todavia, o fordismo é caracterizado não apenas pela introdução da linha de montagem - que teve como resultados a desqualificação do posto de trabalho e a intensificação do trabalho - mas, ainda, pela lógica da produção em massa:

O que havia de especial em Ford (e que, em última análise, distingue o fordismo do taylorismo) era sua visão, seu reconhecimento explícito de que produção de massa significava consumo de massa, um novo sistema de reprodução da força de trabalho,

³⁰ Gounet (1999) chama a atenção para a importância da indústria automobilística no processo de desenvolvimento do capitalismo do século XX, e chega a denominar o cenário atual como “civilização do automóvel”. “A indústria automobilística tem a particularidade de ser pioneira em matéria de organização da produção (organização do trabalho), seja ao nível de uma fábrica ou de todo um sistema de produção. O que acontece no setor automobilístico se espalha depois pela maior parte da indústria.” (p. 14). A indústria automobilística “foi a primeira usuária de robôs industriais (exceto no Japão, onde foi a indústria eletrônica), a primeira consumidora de sistemas de concepção/fabricação assistidos por computadores. E berço da aplicação dos sistemas flexíveis e, em geral, da produção informatizada, onde todas as funções produtivas serão comandadas por computadores.” (p.16-17).

³¹ Não obstante o termo “fordismo” tenha sido cunhado por Gramsci, o conceito de “fordismo” encontra-se fortemente vinculado à problemática construída pela chamada “escola francesa da regulação” (ER). De acordo com Bihl (1998, p. 35), “o conceito de *fordismo* nasceu dos trabalhos de uma equipe de economistas franceses (M. Aglietta, R. Boyer, A. Lipietz, etc.), realizados a partir da segunda metade da década de 70 [do século XX] para analisar o modelo de desenvolvimento seguido pelo capitalismo ocidental no período pós-guerra. Como claramente indica a denominação que acabou lhes sendo atribuída - ‘escola da regulação’ -, esses economistas estavam fundamentalmente preocupados em compreender como o capitalismo ocidental pudera conhecer três décadas de crescimento econômico quase ininterrupto, mas também por que os mecanismos reguladores que haviam tornado possível esse crescimento pareciam agir no vazio.”

uma nova política de controle e gerência do trabalho, uma nova estética e uma nova psicologia, em suma, um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista. (HARVEY, 1992, p. 121)

Para o estabelecimento desta nova sociedade, o poder corporativo, na visão de Ford, assume o lugar central. A corporação - como um bloco industrial-produtivo autônomo - surgia como premissa para a introdução dos sistemas americanos mais avançados do modo de produção e trabalho. A resistência dos trabalhadores norte-americanos às inovações tendentes a diminuir os custos, a racionalizar o trabalho, a introduzir novos mecanismos e organizações técnicas mais perfeitas ao complexo empresarial, teve como resposta a semiliquidação dos sindicatos livres e o combate a sua substituição por um sistema de organização sindical.

Observa-se que o americanismo³² e o fordismo (GRAMSCI, 1984) exigiam um determinado ambiente, uma determinada estrutura social (ou, pelo menos, a vontade decidida de criá-la) e uma determinada forma de Estado, o Estado liberal, no sentido da livre iniciativa e do individualismo econômico.

Contudo, a necessidade de uma economia programática surge como decorrência das diversas formas de resistência que o fordismo encontra na sua marcha. Ford inicialmente preconizava, nos EUA, que uma nova sociedade poderia ser construída apenas com a aplicação adequada do poder corporativo, mas a Grande Depressão dos anos 1930 provou que era necessária a intervenção do Estado para que o fordismo continuasse a desenvolver-se.

As estratégias de Ford, tais como altos salários e iniciativas “educativas”, não foram suficientes para protegê-lo da Grande Depressão, embora ele tenha se esforçado para antecipar-se aos acontecimentos daqueles anos. Harvey (1992, p.122) observa que “foi necessário o *New Deal*³³ de Roosevelt para salvar o capitalismo – fazendo, por meio da intervenção do Estado, o que Ford tentara fazer sozinho”. A falta de demanda por produtos, principal expressão da crise, gerou uma nova concepção da forma e do uso dos poderes do Estado³⁴. O estabelecimento de poderes estatais e o desenvolvimento de estratégias administrativas científicas eram necessários, segundo Keynes, para fornecer estabilidade ao

³² Americanismo, para Gramsci (1984), deve se entendido de forma ampla, isto é, como uma organização social que inclui a articulação dos planos material, relacional-social e ideológico-simbólico, orientados pela centralidade da fábrica. Destarte, o valor do capital é difundido, econômica e moralmente, a todo o corpo social.

³³ Conjunto de programas levados a efeito nos Estados Unidos nos anos 1930, durante o governo de Roosevelt, para recuperar e reformar a economia norte-americana e auxiliar os atingidos pela Grande Depressão.

³⁴ Nesta direção, de acordo com Gramsci (1984, p. 375), “pode-se dizer que o americanismo e o fordismo derivam da necessidade imanente de organizar uma economia programática e que os diversos problemas examinados deveriam ser os elos da cadeia que assinalam exatamente a passagem do velho individualismo econômico para a economia programática.”

capitalismo, e, ao mesmo tempo, evitar as “evidentes repressões e irracionalidades, toda a beligerância e todo o nacionalismo estreito que as soluções nacional-socialistas implicavam.” (HARVEY, 1992, p. 124).

Muitos problemas surgiram, ainda, em relação à expansão do sistema fordista para além dos limites da América, o que pode explicar, em parte (visto que o crescimento do fordismo dependia de modo crucial de uma grande ampliação dos fluxos de comércio mundial e de investimento internacional), o tempo que este sistema levou para tornar-se um regime de acumulação adulto.

Uma das barreiras fundamentais para o desenvolvimento do fordismo na Europa se expressa por meio das tentativas de conciliar o que, para Gramsci (1984), parece inconciliável, ou seja, a forma moderna de produção e do modo de produzir fordista com a velha e anacrônica estrutura social demográfica europeia da época. Faltava, na Europa, a condição demográfica racional existente nos EUA: a inexistência de classes numerosas sem uma função essencial no universo da produção; quer dizer, os EUA não possuíam as classes parasitárias que se encontravam na Europa. Tais classes eram frutos da riqueza e da complexidade da história europeia passada, que deixou

um punhado de sedimentação passiva através dos fenômenos de saturação e fossilização do pessoal estatal e dos intelectuais, do clero e da propriedade agrícola, do comércio de rapina e do exército inicialmente profissional, depois de conscritos, mais ainda profissional na sua oficialidade. (GRAMSCI, 1984, p. 377).

Eram a tradição e a civilização europeia atravancando as tentativas dos grupos plutocráticos europeus de introduzir em seus países alguns aspectos do americanismo e do fordismo.

A falta do resíduo passivo de todas as formas sociais ultrapassadas da história europeia, tornou os EUA um solo fértil para o desenvolvimento do fordismo. Por outro lado, na Europa, este resíduo passivo resistia ao americanismo por uma simples razão: ele sentia que as novas formas de produção o expulsaria. A própria palavra *americanismo* foi em grande parte criada como uma crítica preventiva das velhas camadas que seriam esmagadas pela nova ordem, e que naquele momento encontravam-se em pânico e desespero.

Outro problema diz respeito à relação desfavorável entre a população ativa e a população passiva na Europa. Gramsci (1984) aponta como motivos do alto contingente passivo: as doenças endêmicas, o estado crônico de desnutrição de muitas camadas inferiores do campo, a desocupação endêmica existente em algumas regiões agrícolas e a massa de população absolutamente parasitária e indiretamente parasitária (que vive em função da massa parasitária).

Nos EUA, se por um lado não existiam grandes tradições históricas e culturais, por outro lado este país não estava envolvido pela “camada de chumbo” (GRAMSCI, 1984) representada pela sedimentação parasitária. A inexistência de tal “camada de chumbo” permitiu que houvesse nos EUA uma base sadia para a indústria e para o comércio, o que proporcionou uma significativa acumulação de capitais. Desta forma, o fordismo encontrou nesse país a possibilidade de racionalizar a produção e o trabalho,

combinando habilmente a força (destruição do sindicalismo operário de base territorial) com a persuasão (altos salários, benefícios sociais diversos, propaganda ideológica e política habilíssima) para, finalmente, basear toda a vida do país na produção. A hegemonia vem da fábrica e, para ser exercida, só necessita de uma quantidade mínima de intermediários profissionais da política e da ideologia. (GRAMSCI, 1984, p.382).

Na Europa, de forma diversa, a tecnologia de linha de montagem para a produção em massa tinha um desenvolvimento muito discreto antes da metade dos anos 1930, sobretudo devido à organização do trabalho e das tradições artesanais fortemente presentes nos demais países capitalistas. Para acomodar a disseminação do fordismo à Europa foi preciso uma grande revolução das relações de classe (que começou nos anos 1930, mas só rendeu fruto nos anos 1950). Em 1934 Gramsci (1984, p. 411) escreveu:

se está verificando-se uma transformação das bases materiais da civilização européia, o que a longo prazo (e não muito longo, porque atualmente tudo é mais rápido do que no passado) levará a uma mudança da forma de civilização existente e ao nascimento forçado de uma nova civilização.

Entretanto, este mesmo autor advertia:

o fato de que nada mudou no caráter e nas relações dos grupos fundamentais mostra que o americanismo [...] não é um novo tipo de civilização: trata-se apenas de um prolongamento orgânico e de uma intensificação da civilização européia, que adquiriu uma nova pele no clima americano. (GRAMSCI, 1984, p. 412).

Nos EUA, a racionalização fordista determinou a necessidade de elaborar um novo homem, de acordo com a nova forma de trabalho e produção, enquanto que na Europa vivia-se um clima de polêmica entre o conservadorismo parasitário, que se opunha a essa nova forma de trabalho e produção, e as tendências inovadoras.

A mobilização da época da guerra funcionou como uma injeção de energia nos princípios da produção em linha de montagem. Devido às exigências impostas pela guerra, capitalistas e trabalhadores aceitavam as racionalizações em nome do necessário incremento da eficiência. Por conseguinte, como parte do esforço de guerra, após 1940 o fordismo, que até então tivera um desenvolvimento lento fora dos EUA, se implantou com firmeza na Europa e no Japão (HARVEY, 1992). Especificamente sobre o Japão – onde a Nissan, em 1933, foi a primeira empresa automobilística japonesa a introduzir o fordismo – Gounet

(1999) pondera que, após 1945 e com a derrota deste país na Segunda Guerra Mundial, o desenvolvimento da indústria automobilística não poderia seguir o sistema norte-americano; assim, emergiu um sistema produtivo que inicialmente foi adotado pela Toyota.

Superando, de certa forma, os problemas quanto à função do Estado e quanto a sua expansão até os países europeus, depois de 1945 o fordismo chegou a sua maturidade como sistema de produção e como modo de vida:

[...] o fordismo do pós-guerra tem de ser visto menos como um mero sistema de produção em massa do que como um modo de vida total. Produção em massa significava padronização do produto e consumo de massa, o que implicava toda uma nova estética e mercadificação da cultura [...] (HARVEY, 1992, p. 131).

Hirata e outros (1992) advertem que o conceito de fordismo, construído pela “escola francesa da regulação”, pode ser entendido de duas formas distintas³⁵. A primeira diz respeito especificamente a uma determinada organização da produção, que envolve um paradigma tecnológico, uma forma de organização do trabalho e um estilo de gestão, ou seja, quase como sinônimo de taylorismo, produção em massa e linha de montagem. São características desta compreensão sobre o termo fordismo: a racionalização taylorista do trabalho, isto é, a profunda divisão, horizontal e vertical, e a especialização do trabalho; a utilização de equipamentos altamente especializados (esteira rolante, automação); a produção em massa de bens padronizados; a relação salarial fordista. Gounet (1999) acrescenta a esta lista a integração vertical: o controle direto de todo o processo de produção, de cima a baixo, devido, sobretudo, à necessidade de padronização das peças utilizadas. No que se refere especificamente à produção de automóveis, os resultados da aplicação da nova organização da produção foram extraordinários:

A antiga organização da produção precisava de 12:30 horas para montar um veículo. Com o taylorismo, ou seja, apenas com o parcelamento das tarefas, a racionalização das operações sucessivas e a estandarização dos componentes, o tempo cai para 5:50 horas. Em janeiro de 1914, Ford introduz as primeiras linhas automatizadas. O veículo é produzido em 1:30 hora, ou seja, pouco mais de oito vezes mais rápido que no esquema artesanal usado pelos concorrentes. [...] Em 1921, pouco mais da metade dos automóveis do mundo (53%) vem das fábricas Ford. O capital da empresa, que era de 2 milhões de dólares em 1907, passa a 250 milhões em 1919 graças aos lucros incessantes. [De todo o modo, a General Motors, com a implantação dos novos métodos de produção] em 1923 suplanta a Ford como primeira empresa automobilística do mundo. (GOUNET, 1999, p. 20-21).

O fordismo pode ser compreendido, ainda, como um modo de vida global, que se refere ao modo de desenvolvimento que caracterizou determinada fase de expansão do capitalismo

³⁵ Todavia, Hirata e outros (1992, p. 160) observam que os dois níveis de definição do fordismo não são independentes, tendo em vista a existência de uma necessária articulação entre eles. “Isto significa, em particular, que deve haver uma compatibilidade entre o paradigma dominante em determinada formação social no que se refere à organização do processo de produção e a macroestrutura sócio-econômica de acumulação [...]”.

em países capitalistas avançados: “os anos de prosperidade sem precedentes (a ‘era de ouro’) do sistema no pós-guerra.” (HIRATA et al., 1992, p. 159).

O fordismo, aliado ao keynesianismo, passou por um grande período de expansão pós-guerra, que se manteve até 1973. Observou-se crescimento econômico forte e estável nos países capitalistas avançados, aumento nos padrões de vida, repressão de potenciais crises, preservação da democracia de massa, sensível diminuição da ameaça de guerra entre os países capitalistas e aproximação de muitas nações descolonizadas ao processo de desenvolvimento internacionalista do capitalismo.

Quanto à expansão internacional do fordismo, Harvey (1992, p. 132) adverte que esta ocorreu “numa conjuntura particular de regulamentação político-econômica mundial e uma configuração geopolítica em que os Estados Unidos dominavam por meio de um sistema bem distinto de alianças militares e relações de poder” (p. 132). Com o progresso internacional do fordismo, ocorreu a formação de mercados de massa globais e a introdução de um novo tipo de capitalismo à massa da população mundial fora do mundo comunista.

Não obstante, tendo em vista que o regime de acumulação caracterizado pelo fordismo dependia de um modo de regulamentação social e política que garantisse um esquema coerente de reprodução por um determinado período de tempo, os avanços do fordismo estavam vinculados a vários compromissos e reposicionamentos dos principais indivíduos (capitalistas, trabalhadores, funcionários públicos, financistas) e agentes político-econômicos envolvidos no processo. Assim sendo, o equilíbrio do poder entre o trabalho organizado, o grande capital corporativo e a nação-Estado, no período fordista, foi construído por meio de anos de enfrentamento perante: os movimentos operários radicais que ressurgiram no período pós-guerra imediato; as formas tradicionais (orientadas para os ofícios) e radicais de organização do trabalho; os sindicatos, com a justificativa de uma pretensa infiltração comunista. Os sindicatos tornaram-se burocratizados e, cada vez mais acuados, às vezes pelo próprio poder estatal repressivo, trocaram “ganhos reais de salários pela cooperação quanto à disciplina dos trabalhadores de acordo com o sistema fordista de produção” (HARVEY, 1992, p.129).

Nesta direção, Bihl (1998) afirma que tanto o nascimento, como a dinâmica e a crise do fordismo, devem ser entendidos por meio do processo da luta de classes. A hipótese diretriz deste autor é a seguinte: “o modelo de desenvolvimento que o capitalismo ocidental pós-guerra seguiu foi fundamentalmente condicionado pelo compromisso entre burguesia e proletariado em que a precedente crise estrutural dos anos 30 e 40 desembocara” (BIHL, 1998, p. 36). O compromisso fordista que, do ponto de vista dos trabalhadores, significava

uma espécie de imensa barganha, se configurara pelo proletariado abrir mão de sua aventura histórica, ou seja, da luta revolucionária, em troca de seguridade social, quer dizer, assistência social, estabilidade de emprego, redução da jornada de trabalho, enfim, aumento da qualidade de vida no que se refere, sobretudo, à habitação, saúde, educação, formação profissional, cultura e lazer.

De todo o modo, Bihl (1998, p. 37) adverte que

[...] esse compromisso não acabou com a luta de classes, com o enfrentamento entre o proletariado e a burguesia. No máximo, ele terá circunscrito a disputa à instauração do compromisso, à definição de seus termos à delimitação de seu campo de aplicação.

Ademais, o compromisso fordista tinha limites, tendo em vista que “[...] só podia ser renovado enquanto o próprio modelo de desenvolvimento do capitalismo ocidental que ele tornaria possível fosse viável” (p. 39). Neste cenário, o Estado, como parte interessada, comprometido com o interesse geral do capital, funcionava enquanto mediador entre as organizações sindicais e políticas do movimento operário, por um lado e, por outro, as organizações profissionais do patronato.

No pós-guerra, o Estado, inserido no sistema fordista, assumiu uma série de obrigações visando o controle dos ciclos econômicos mediante uma combinação de políticas fiscais e monetárias dirigidas às áreas de investimentos públicos, de complemento por meio do salário social e aos acordos salariais e direitos dos trabalhadores na produção. Estratégias como o estado do bem estar social, a administração econômica keynesiana e o controle das relações de salário, mantinham um crescimento econômico estável em países cujos governos possuíam diferentes tendências ideológicas, como a França, a Grã-Bretanha, e a Alemanha Ocidental. (HARVEY, 1992).

Contudo, é problemático indicar a existência de uma homogeneidade no desenvolvimento do fordismo nos países centrais do sistema capitalista no pós-guerra. As formas de intervencionismo estatal variavam muito entre os países capitalistas avançados (HARVEY, 1992), assim como eram diversas as formas de organização da produção, inclusive no interior de cada país e de acordo com o setor da economia e com o ramo industrial em questão (HIRATA et al., 1992). Deste modo, Hirata e outros (1992) mencionam que, segundo Boyer, além do “fordismo genuíno” norte-americano, existiriam o “fordismo híbrido” japonês, o “flex-fordismo” alemão, o “fordismo impulsionado pelo Estado” francês, “fordismo democrático” sueco, e assim por diante. Ressaltam, ainda, que a aplicação dos princípios fordistas da linha de montagem nas indústrias da construção civil e de processo contínuo, assim como da gerência científica, no setor terciário da economia, sofria severas

limitações. Por essas razões, Hirata e outros (1992, p. 160) afirmam que “o paradigma fordista, apesar de dominante [nos países centrais do sistema capitalista no pós-guerra], não era exclusivo.”

Apesar do grande avanço do sistema fordista no período pós-guerra, alguns problemas de difícil solução emergiam no solo do capitalismo. Como os benefícios do fordismo não alcançavam a todos, emergiam tensões sociais e os excluídos organizavam fortes movimentos sociais. Os sindicatos, compostos, predominantemente, por homens brancos, não obstante com frequência resistissem às pressões empresariais, eram alvos das minorias excluídas, como as mulheres e os desprivilegiados. Tendo em vista tal contexto, era como se o fordismo promettesse, mas não cumprisse: uma fórmula para produzir insatisfação (HARVEY, 1992).

O Estado, por sua vez, procurava manter a ordem e combater as desigualdades mediante o salário social e outras políticas. Suas ações foram tornando-se cada vez mais cruciais, visto que a ele coube estender os benefícios do fordismo ao conjunto da população, assim como oferecer assistência médica, habitação e educação em larga escala, mas com qualidade. Entretanto, críticas eram dirigidas tanto à qualidade do oferecimento indiferenciado dos seus serviços, como, sobretudo, à quantidade dos serviços oferecidos (HARVEY, 1992)

Críticas ao sistema fordista vinham de todos os lados: das práticas contraculturais dos anos 1960, dos movimentos das minorias excluídas, das reclamações em relação à qualidade do serviço estatal, dos insatisfeitos do Terceiro Mundo, e assim por diante. Esse conjunto de críticas, que colocava a hegemonia geopolítica dos EUA em questão, ocorreu exatamente no momento em que o fordismo parecia estar no apogeu. Porém, apesar de todos os ventos contrários, “o núcleo essencial do regime fordista manteve-se firme ao menos até 1973, e, no processo, até conseguiu manter a expansão do período pós-guerra [...] intacta” (HARVEY, 1992, p.134) quando uma aguda recessão o abalou, iniciando um rápido processo de transição do regime de acumulação.

A situação enfrentada pelo modelo fordista-keynesiano após 1973 pode ser entendida por meio de alguns acontecimentos-chave que se encontram inseridos no processo de desenvolvimento de contradições que acompanha a expansão do capitalismo; como afirma Bihr (1998, p. 67), “o capital é uma *relação social* contraditória”. Nesta direção, Antunes (2002, p. 31) concebe a crise do fordismo e do keynesianismo como a “expressão fenomênica de um quadro crítico mais complexo”, ou seja, da crise estrutural do próprio capital. Para este autor, os traços mais evidentes do quadro crítico enfrentado pelo referido modelo são seis, a saber: a queda da taxa de lucro; o esgotamento do padrão de acumulação taylorista/fordista, devido, sobretudo, à incapacidade do modelo de resolver à retração do consumo; a hipertrofia

e a autonomia relativa da esfera financeira; a maior concentração de capitais; a crise do “Estado do bem-estar social”; o incremento acentuado das privatizações, relacionado a uma “tendência generalizada às desregulamentações e à flexibilização do processo produtivo, dos mercados e da força de trabalho [...]” (ANTUNES, 2002, p. 29-30). Gounet (1999) acrescenta ainda a este quadro a crise energética, decorrente do aumento do preço do petróleo e de seus derivados desde 1973 e, principalmente, em 1979, quando o preço de barril dobrou.

De todos esses aspectos, o que mais se destaca é a tendência decrescente da taxa de lucro, expressão do aumento do preço da força de trabalho pós-1945; da intensificação das lutas sociais dos anos 1960 (ANTUNES, 2002); da elevação da composição orgânica do capital – relação entre o valor do capital consumido e o valor criado pelo trabalho vivo –; do aumento dos gastos com os meios sociais de consumo colocados gratuitamente, ou quase, à disposição dos consumidores individuais; do desenvolvimento do trabalho improdutivo, que garante a circulação e a reprodução do capital (BIHR, 1998); da aplicação, até certo ponto generalizada, nos países centrais, do modelo fordista, o que acirrou a competitividade e levou muitas empresas a não mais destinar recursos à melhoria das condições de trabalho e, muito pelo contrário, a lançar mão de estratégias para reduzir custos com força de trabalho, o que redundou em condições cada vez piores para os operários (GOUNET, 1999). Assim, o regime de acumulação do capital que serviu de base material para o compromisso fordista foi sendo rompido: “o próprio fordismo finalmente caiu na ‘armadilha’ da massificação em que ele pegara o proletariado e que acabará impondo-lhe seus limites.” (BIHR, 1998, p. 73).

Considerando uma série de variáveis, tais como as práticas de controle do trabalho, as tecnologias utilizadas, os hábitos de consumo, assim como as configurações de poder político-econômico, presentes, sobretudo, no pós-guerra (1945-1973), Harvey (1992) indica como possível caracterizar o período fordista-keynesiano tanto como um regime de acumulação, quanto como um modo de regulamentação social e política a ele associado, que permite

que um sistema capitalista altamente dinâmico e, em consequência, instável adquira suficiente semelhança de ordem para funcionar de modo coerente ao menos por um dado período de tempo. (HARVEY, 1992, p.117).

No final de século passado, apesar de afirmar não estar claro se os acontecimentos após 1973 garantem a existência de um novo regime de acumulação e de novo modo de regulamentação, Harvey (1992, p.119) os considera suficientemente significativos para “tornar a hipótese de uma passagem do fordismo para o que poderia ser chamado regime de acumulação ‘flexível’ uma reveladora maneira de caracterizar a história recente.”

2.2 ESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NO BRASIL

Duas observações iniciais são necessárias para orientar a lógica da exposição sobre a estruturação produtiva no Brasil. Em primeiro lugar, indicamos que os processos de nascimento e de expansão do capitalismo no mundo incluíram o Brasil desde o século XVI, sendo que o mesmo escravismo brasileiro que auxiliou na acumulação de capital necessária à revolução burguesa na Europa, se tornou, no século XIX, após a revolução industrial, obsoleto, em face da utilização de força de trabalho assalariada, mais adequada para a acumulação de capital (AUED, 1999). Portanto, a história brasileira pós-1500, bem como a de muitos outros países periféricos, encontra-se completamente entrelaçada com o advento e o desenvolvimento do modo de produção capitalista no mundo.

Em segundo lugar, a história do Brasil pode ser compreendida por meio de diversas perspectivas, sendo que cada uma delas, de acordo com o ponto de vista adotado, redundam em determinadas periodizações. Santos e Silveira (2001) indicam, por exemplo, que a economia foi privilegiada por Celso Furtado, o povo por Darcy Ribeiro e a cultura por Florestan Fernandes. Os autores advertem que a periodização recorrente, em ciclos (pau-brasil, açúcar, ouro e diamantes, algodão, entre outros), pode não ser realista, tendo em vista que mesmo após o seu ciclo específico, a exportação de determinado produto continuava, ainda que de forma menos expressiva. Santos e Silveira (2001) buscam uma periodização tendo por referência o território brasileiro³⁶ e, assim, propõem a existência de três momentos (sucessão de meios geográficos no Brasil) de acordo com a utilização, ou não, da técnica e da ciência e com a sua evolução, a saber: os meios “naturais”³⁷, os meios técnicos e o meio técnico-

³⁶ No que se refere à questão da periodização, Santos e Silveira (2001, p. 24) advertem que não têm “a preocupação de estabelecer cortes rígidos. Ao contrário, desejamos realçar sobretudo as épocas e menos os marcos que as separam. Períodos são pedaços de tempo definidos por características que interagem e asseguram o movimento do todo. Mas essa interação se faz segundo um controle que assegura uma reprodução ordenada das características gerais, isto é, segundo uma organização. É a falência desta última, açoitada por uma evolução mais brutal de um ou de diversos fatores, que desmantela a harmonia do conjunto, determina a ruptura e permite dizer que se entrou em um novo período.”

³⁷ Primeiro período referente à história do território brasileiro, pré-técnico, caracterizado pelos tempos lentos da natureza. São traços distintivos deste momento, caracterizado como dos meios “naturais”, a presença maciça de grupos indígenas comandados pelos sistemas naturais e a instalação de europeus interessados em “amansar esses ritmos” (SANTOS; SILVEIRA, 2001, p. 27). Observamos que os autores redigem o termo *natural* entre aspas, tendo em mente que, mesmo nos primórdios da história, as coisas já continham um dado social, em virtude da atribuição humana de valores. Neste período o Brasil era composto por vastas florestas (Mata Atlântica, floresta amazônica) e pelo domínio do cerrado e da caatinga, sendo que “a vida humana ocupava apenas os interstícios” (SANTOS; SILVEIRA, 2001, p. 28). Seus habitantes, durante milhares de anos, eram caçadores-coletores e, posteriormente, grupos que se alimentavam de ostras, cujas conchas formaram os sambaquis. Sob o domínio da natureza, paulatinamente os seres humanos foram domesticando plantas e

científico-informacional. Nas palavras de Santos e Silveira (2001, p. 27), “por intermédio de suas técnicas diversas no tempo e nos lugares, a sociedade foi construindo uma história dos usos do território nacional.” Como estamos interessados, de forma específica, no processo de estruturação produtiva no Brasil, a opção pela periodização de Santos e Silveira (2001) justifica-se, bem como a ênfase nos dois últimos momentos apresentados pelos autores.

A vasta extensão do território nacional, somada à grande diferenciação observada em suas diversas regiões, faz com que a história do território brasileiro seja “a um só tempo, una e diversa, pois é também a soma e a síntese das histórias de suas regiões” (SANTOS; SILVEIRA, 2001, p. 23). Nenhuma região desenvolve-se isoladamente; ao se transformar, imprime movimento às demais. O novo surge do desenvolvimento das contradições existentes; configurando-se como uma nova síntese contém, de forma transformada, as heranças dos estados anteriores³⁸.

2.2.1 Os meios técnicos

No período denominado dos meios técnicos, os seres humanos buscaram arrefecer o império da natureza e lhe impor as lógicas e os tempos humanos. Santos e Silveira (2001) caracterizam o território nacional, neste período histórico, como um “conjunto de ilhas”, e dividem este momento em três subperíodos: das técnicas pré-máquinas, das técnicas da máquina e dos meios técnicos da circulação mecanizada.

No subperíodo das técnicas pré-máquinas o território nacional configura-se como um arquipélago, sendo que existem algumas “manchas ou pontos” (SANTOS; SILVEIRA, 2001)

animais e, assim, construindo um primeiro esboço de presença técnica; contudo, o corpo do homem ainda constituía-se como o principal agente da produção e do deslocamento. Eram muitos os grupos tribais que se espalhavam pelo território brasileiro, possivelmente englobando milhões de índios (tupis, caribas, tucanos, aruaques, panos, jês, cariris, charruas), que se orientavam, sobretudo, pelas ofertas da natureza, ou melhor, pela combinação entre as necessidades e as condições naturais preexistentes. Os tupis navegavam os rios, cultivavam a terra, produziam excedentes e os estocavam. Todavia, “ainda aqui a natureza triunfa e o homem se adapta. [...] Poder-se-ia dizer que o reino da necessidade balizava a reprodução harmoniosa da natureza.” (SANTOS; SILVEIRA, 2001, p. 29-30).

³⁸ Diante disto, não há sentido a concepção dualista da sociedade brasileira, que apresenta o país dividido em dois, um subdesenvolvido e outro desenvolvido, um velho e outro novo, um colonial e outro moderno, um do cearense e outro do paulista, um das casas de taipa e outro dos edifícios de concreto, como apresentada por Jacques Lambert (1976) em sua obra intitulada *Os dois Brasís*. Sobre esta questão, Singer (1968, p. 13), na década de 1960, indicara que “a análise estrutural tem sido aplicada [...] por numerosos autores, particularmente de língua francesa, aos problemas do desenvolvimento econômico. Surgiram da aplicação desta metodologia as chamadas concepções ‘dualistas’, que distinguem na economia subdesenvolvida um setor moderno, adiantado ou capitalista, e um setor atrasado, ou pré-capitalista”.

no mapa onde há produção mecanizada, isto é, um subsistema que envolve um arquipélago mecanizado. As demandas do exterior impulsionam a formação de zonas econômicas e a criação de cidades, com diversos graus de tecnificação. Com o desenvolvimento da colonização do Brasil pelos portugueses, houve a instalação dos serviços de governo, sobretudo a fiscalização das atividades rentáveis na agricultura e na mineração, sendo que a urbanização ocorria em razão da localização do poder político-administrativo e da centralização dos agentes e das atividades econômicas. Neste cenário destacam-se as cidades de Salvador, Recife e do Rio de Janeiro, que era a capital do Vice-reino do Brasil em 1763. Não obstante os processos de urbanização e desenvolvimento econômico, a dependência do exterior é uma marca do país:

Todavia o governo geral instalado em Salvador em 1549 e, depois, o vice-reinado no Rio de Janeiro, a transferência da cabeça do Império português em 1808 e a Independência em 1822 foram, para a história do país, fatos marcantes mas incapazes de criar, no domínio da economia, fluxos verdadeiramente nacionais. A máquina de Estado servia para preservar e ampliar as fronteiras, manter o regime e a ordem, assegurar a coleta de impostos e, com a ajuda da Igreja, unificar a língua. A unidade política e lingüística se dava ao mesmo tempo em que as diversas regiões, produzindo para o mercado externo, a este se ligavam praticamente sem intermediário, de modo que sua evolução espacial e econômica era ditada por relações quase diretas. Daí a imagem de um vasto arquipélago formado, na verdade, por um conjunto de “penínsulas” da Europa. (SANTOS; SILVEIRA, 2001, p. 32).

No que se refere especificamente ao processo de mecanização, uma de suas manifestações precoces, no começo da época colonial, deu-se por meio dos engenhos de cana-de-açúcar que, estando localizados, principalmente, na Zona da Mata nordestina e no Recôncavo Baiano, materializavam as relações sociais responsáveis pela escravidão de africanos no Brasil³⁹. Por outro lado, no Nordeste semi-árido, desenvolvia-se uma sociedade pecuarista. Contudo, ainda que a criação de gado, somada à mineração, induzisse a interiorização do povoamento, 60% dos 3 milhões de pessoas que habitavam o país no início do século XIX concentravam-se nas regiões litorâneas.

Durante quatro séculos vagarosos, o território brasileiro, mas sobretudo algumas áreas, como a Bahia, foram a base de uma produção fundada na criação de um meio técnico muito mais dependente do trabalho direto e concreto do homem do que da incorporação de capital à natureza. Esta, de certo modo, teve ao longo do tempo um papel relevante na seleção das produções e dos homens. (SANTOS; SILVEIRA, 2001, p. 35).

No período colonial, Santa Catarina apresenta-se como uma zona de transição (assim como o Paraná e o Rio Grande do Sul) entre dois pólos de colonização e povoamento: ao

³⁹ A respeito da utilização de máquinas no período colonial, DaMatta (2003, p.18) observa que “foi também a escravidão a provável responsável pela aversão e até mesmo a letargia e a incompatibilidade entre as máquinas e os trabalhadores no Brasil. Até mesmo máquinas rudimentares como as carroças eram raras, porque o escravo servia de meio de transporte para pessoas e carga.”

norte, São Vicente (e São Paulo) e, ao sul, o Estuário do Prata. Sob a influência destes dois focos iniciou-se o povoamento da costa catarinense, nos séculos XVII e XVIII, com vicentistas e açorianos (estes últimos, enviados pelo governo português, entre 1748 e 1756, ensejados pela disputa entre Portugal e Espanha pelo domínio do Estuário do Prata, aportaram na Ilha de Santa Catarina). Com a mineração e a criação de gado em direção ao sul, movimento de origem paulista, nasce no interior do Estado, em 1771, o município de Lages. Singer (1968) evidencia o caráter dispersivo da ocupação do Estado de Santa Catarina, fato que foi acentuado ainda mais no século XIX, com a intensificação do povoamento, por meio da imigração⁴⁰, e com a ocupação de parcela significativa do território catarinense, e pode explicar, em parte, a diversidade dos atuais complexos industriais presentes em diferentes zonas do Estado, cada uma contando com uma capital regional.

Com o posterior avanço econômico em virtude, sobretudo, da produção de borracha (Belém e Manaus), de café (São Paulo e Santos) e de cacau (Ilhéus), os primeiros sistemas de engenharia (infra-estrutura) começaram a ser estruturados no Brasil: portos, ferrovias, estradas de rodagem, usinas de eletricidade. Neste sentido, Tauile (2001) chama a atenção para o fato de que o advento do capitalismo industrial brasileiro foi significativamente induzido pelo “capital cafeeiro”⁴¹, até meados do século XX. Santos e Silveira (2001) apontam como características do Brasil no século XIX: a desigualdade no que refere ao crescimento das cidades, a inexistência de uma rede urbana verdadeiramente nacional, de uma metrópole econômica nacional, de vida urbana fora das zonas litorâneas e sublitorâneas (com exceção das cidades do ouro); uma economia de produção voltada para o estrangeiro, garantindo a dependência da economia nacional. Desde a metade do século XIX, a instalação de usinas açucareiras marcou a mecanização da produção (técnicas da máquina circunscritas à produção), assim como, posteriormente, a navegação a vapor e as estradas de ferro caracterizaram a mecanização do território (técnicas da máquina incluídas no território).

⁴⁰ No que se refere à imigração, Singer (1968) menciona que no século XIX Santa Catarina tornou-se palco de colonização européia, sobretudo alemã e italiana. “O primeiro núcleo de colonização alemã surge em 1829: São Pedro de Alcântara, próximo a Florianópolis. Depois são fundadas Joinville, ao norte, e Blumenau, no Vale do Itajaí, em 1850 e Brusque, no Itajaí-Mirim, em 1860. Italianos chegam a Santa Catarina, em 1836, fundando as colônias ‘Nova Itália’ e ‘Nova Trento’, às margens do Rio Tijucas. Mas o principal centro de colonização italiana será o vale do Tubarão, onde, a partir de 1875, surgem Criciúma e Urussanga. Imigrantes italianos também irão povoar o Vale do Itajaí, a partir de 1875, misturando-se com a população germânica já ali estabelecida.” (p. 82).

⁴¹ Não obstante, Bossle (1988) indica que “a industrialização catarinense não teve suas raízes implantadas nas interrelações binômicas do café-indústria, mas sim na relação do comércio importador e exportador, adicionada à experiência e visão empresarial dos imigrantes.” (p. 136). “[...] Não foram somente os cafeicultores, principalmente paulistas, a ter oportunidade de canalizar seus capitais para a indústria nascente. Houve geração de capital, em Santa Catarina, proveniente de atividades diversificadas, deixando para trás os tempos da produção dirigida para a subsistência.” (p. 46).

Por depender da localização das matérias primas ou das fontes de energia, as primeiras indústrias brasileiras não eram necessariamente urbanas. Para se ter uma idéia da dimensão da industrialização no país no final do século XIX, em 1881 havia 44 estabelecimentos industriais têxteis, distribuídos principalmente nos estados da Bahia, do Rio de Janeiro, de São Paulo e de Minas Gerais. Em 1890 o Brasil contava com 636 fábricas e 54.169 operários, sendo que as mais numerosas e importantes se encontravam no Rio de Janeiro. São Paulo, na época, tinha apenas 50 mil habitantes e 3.600 operários (SANTOS; SILVEIRA, 2001). Contudo, Tauile (2001) indica que até aproximadamente o início do século XX o processo de industrialização brasileiro ainda configurava-se de forma limitada.

Já desde o século XVIII, podem ser identificadas na história econômica do país várias mas isoladas tentativas de modernização da economia, pela promoção da indústria. Mas a possibilidade lógica de sucesso dessas experiências era muito pequena, tendo em vista que [...] o território sempre foi foco da exploração e da espoliação comercial por parte de nossos colonizadores, governantes e seus herdeiros. Por conseguinte, a dinâmica interna da economia em si não interessava como fonte de acumulação para os poderes maiores, que se beneficiavam em última instância da exploração colonial da sociedade que se constituía. (TAUILE, 2001, p. 170).

As primeiras iniciativas relacionadas à industrialização do país, destarte, encontraram uma série de barreiras e frequentemente não obtinham sucesso, sendo exemplos os teares que foram fechados por D. Maria I ainda no final do século XVIII e, no século XIX, os empreendimentos do Barão de Mauá – um “estranho no ninho” em um país ruralista, escravocrata e latifundiário – e de Delmiro Gouveia, sobretudo no ramo têxtil. A modernização e a industrialização da sociedade brasileira entravam em contradição direta com os interesses inerentes a uma estrutura de poder colonial e patrimonialista ou, em outras palavras, as forças produtivas nascentes encontravam-se em desacordo com as relações de produção pré-existentes.

No início do século XX o município do Rio de Janeiro, enquanto Distrito Federal, continuava como a região mais fortemente industrializada do país⁴². Em 1907 era responsável por 33,1% da produção industrial, possuía 24% do total de operários e 20% dos estabelecimentos industriais. Em seguida vinha São Paulo, com 16% da produção total, Rio

⁴² Fernandes (1968), ao indicar que o capitalismo no Brasil surge como fenômeno iminente urbano, localiza a cidade como o espaço onde a eclosão da economia de mercado se realizou historicamente. Neste cenário “o Rio de Janeiro tem, para o estudo sociológico das origens e das tendências da economia moderna, significado análogo que Recife ou Salvador possuem para a economia colonial. [...] O Rio de Janeiro seria, pois, o *locus* de processos econômicos, sociais, culturais e políticos que iriam ocorrer, em seguida, e com ritmos diferentes, em outras cidades brasileiras. Ele possui, sob esse aspecto, o mesmo significado típico que a Inglaterra do século XIX teria para o estudo do capitalismo industrial.” (FERNANDES, 1968, p.2).

Grande do Sul, com 15% e o Estado do Rio de Janeiro, com 7%. Quanto aos demais estados, nenhum chegava a 5% da produção total (SANTOS E SILVEIRA, 2001).

Mediante a Tabela 1 observamos o expressivo crescimento da industrialização no Brasil ocorrido no final do século XIX e no início do século XX, com destaque para o período 1910-1914.

Tabela 1 – estabelecimentos industriais fundados no Brasil.

| PERÍODOS | NÚMERO DE ESTABELECEMENTOS | % |
|--------------|----------------------------|------------|
| 1880-1884 | 150 | 11,3 |
| 1885-1889 | 248 | 18,7 |
| 1890-1894 | 452 | 34,2 |
| 1895-1899 | 472 | 37,5 |
| TOTAL | 1.322 | 100 |
| 1900-1904 | 1.080 | 14,3 |
| 1905-1909 | 1.358 | 17,9 |
| 1910-1914 | 5.135 | 67,8 |
| TOTAL | 7.573 | 100 |

Fonte: Recenseamentos Gerais no Brasil de 1920 e 1940. Apresentado por: BOSSLE, Ondina Pereira. **História da industrialização catarinense: das origens à integração no desenvolvimento brasileiro.** Florianópolis: CNI-FIESC, 1988, p. 44.

Com um ritmo de expansão muito rápido, em 1910 São Paulo ultrapassou o Rio de Janeiro e, em 1920, já produzia 31,5% do total nacional e possuía 83.998 operários, quer dizer, 30% do total da população ativa do país. A contribuição da produção do Rio de Janeiro, neste mesmo ano, caiu para 20,8% do total nacional (SANTOS; SILVEIRA, 2001).

Fernandes (1968, p.3) menciona que o aumento quantitativo do excedente econômico observado nos centros urbanos deu origem a novos processos econômicos, sociais e culturais que, por sua vez, orientaram a reorganização do sistema econômico, o adaptando, paulatinamente, aos requisitos estruturais e dinâmicos do capitalismo, “como este pode florescer e diferenciar-se nas sociedades nacionais ‘periféricas’ ou dependentes”.

Deste modo, no subperíodo marcado especialmente pelas técnicas pré-máquinas, que se estendeu até o início do século XX, o território brasileiro, ainda pouco integrado, assistiu uma industrialização nascente, que

[...] se fez numa fase em que os progressos técnicos eram menos rápidos, de sorte que o tempo de vida de uma fábrica era maior e a cada necessidade de aumentar a produção uma outra fábrica era agregada. A economia era de certo modo concorrencial, e por isso mesmo criavam-se mais empregos e o salário fabril servia, juntamente com o rural, para encorajar o nascimento de outras fábricas. (SANTOS; SILVEIRA, 2001, p. 36).

Enquanto isso, na Europa e nos Estados Unidos, a crescente utilização da ciência como mercadoria, nas duas últimas décadas do século XIX e no início do século XX, caracterizava

o advento da revolução técnico-científica, que evidenciava a transformação do trabalho de uma base de especialidade para uma outra, propriamente científica (BRAVERMAN, 1987).

O subperíodo das técnicas da máquina, posterior ao das técnicas pré-máquinas, pode ser caracterizado como um momento de transição em direção a uma verdadeira integração nacional, e se estendeu do início do século XX até 1940. Singer (1968, p. 8) observa que o desenvolvimento econômico “é *também* um processo de integração nacional”, uma vez que, diferentemente da Economia Colonial, caracterizada pela divisão da economia em vários compartimentos locais que não se relacionavam entre si, mas sim diretamente com a economia da metrópole (ou dos países industrializados), a Economia Industrial, com a divisão de trabalho “intranacional”, caracteriza-se pelas tendências diferenciadoras e pela necessária integração.

As marcas distintivas deste subperíodo são a decisiva aplicação das técnicas da máquina à produção e o incremento da circulação mecanizada, que possibilitaram que a industrialização brasileira se manifestasse mais fortemente. Este cenário leva Santos e Silveira (2001) a caracterizar o país, neste momento, como um arquipélago de mecanização incompleta.

Tauile (2001) identifica a crise mundial de 1929 e a depressão dos anos 1930 como oportunidades para o início de uma relativa “independência” do capital industrial no Brasil, abrindo caminho para a substituição de importações. A diminuição da capacidade de importação dos produtos industrializados, devido à restrição às exportações cafeeiras – fonte de divisas internacionais – contribuiu fortemente para o movimento de substituição de importações. Assim, com a intensificação do processo de industrialização brasileira, Getúlio Vargas inicia a promulgação das leis trabalhistas no país na década de 1930.

De um modo geral, neste período de transição (das técnicas da máquina) se estabelece uma rede brasileira de cidades com uma hierarquia nacional – início da hegemonia de São Paulo e do urbanismo interior – e assim a integração nacional começa a se definir com o esboço de um mercado territorial localizado no Centro-Sul. Todavia as velhas estruturas sociais ainda permaneçam, há um acelerado crescimento da população global do país, que era de 30 milhões em 1920 e saltou para perto de 83 milhões em 1965. Os autores observam que o aumento populacional era, sobretudo, urbano, em razão de uma estrutura agrária defeituosa. Os portos se aparelham e novos portos são criados⁴³, estradas de ferro são construídas⁴⁴, a

⁴³ “Entre 1900 e 1935 iniciaram suas operações no Brasil 13 portos fluviais e marítimos, correspondendo cinco à região Nordeste, três à região Sudeste, três a região Sul e dois à região Norte. [...] Já entre meados dos anos

comunicação por telégrafo se desenvolve⁴⁵, a produção e a distribuição de energia aumentam⁴⁶, e o Brasil passa a participar de uma nova forma na fase industrial do modo de produção capitalista. “[...] Esse é o momento da mecanização do território brasileiro e também da sua motorização, com a extensão, em sistema com os portos, de linhas ferroviárias” (SANTOS; SILVEIRA, 2001, p. 38). O crescimento das cidades e a conseqüente procura por melhores condições de vida encontram-se, ainda, ligados ao desenvolvimento e a utilização das estradas, dos aviões e do rádio.

Apesar dos movimentos de desenvolvimento industrial e de urbanização descritos anteriormente, no subperíodo de transição, denominado das técnicas da máquina, ainda é observada a carência de relações mais estreitas entre as diversas áreas mais desenvolvidas do país, todavia tenham se fortalecido as relações intra-regionais. Outro dado importante é que este momento é marcado pelo despontar da industrialização da região Sul.

O terceiro subperíodo, ou seja, o subperíodo da utilização dos meios técnicos de circulação mecanizada, diferencia-se dos demais pela forte incorporação das máquinas ao território. As ferrovias, os portos e o telégrafo são fundamentais para a ligação “dos pontos e das manchas” existentes no mapa do país, no sentido da integração nacional. O desenvolvimento deste subperíodo pode ser dividido em dois momentos: da industrialização balbuciante e de uma nova industrialização (SANTOS; SILVEIRA, 2001).

O momento da industrialização balbuciante corresponde aos primórdios da urbanização interior e à formação da Região Concentrada, composta pelos seguintes Estados: Rio de Janeiro, Espírito Santo, Minas Gerais, São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. “Foi um momento preliminar da integração territorial, dado por uma integração regional do

30 e o final da década de 60 foram inaugurados nove portos, cinco dos quais na região Sul do país” (SANTOS; SILVEIRA, 2001, p. 38-39).

⁴⁴ “Até a década de 1940, a expansão da rede aumenta num ritmo importante, porém com profundas diferenças regionais. Contando com 16.782 quilômetros de estrada de ferro em 1905, o Brasil atinge, em 1940, 108.594 quilômetros. É a região sudeste – sobretudo Minas Gerais e São Paulo – que apresenta as maiores expansões e representa, no último desses anos, 37,27% do total da rede nacional. Desde o século XX a exportação de café foi um fator decisivo nesse processo, incorporando áreas tributárias como o Triângulo Mineiro e o norte do Paraná.” (SANTOS; SILVEIRA, 2001, p. 38).

⁴⁵ “O telégrafo, inovação técnica presente no Brasil desde 1852, ganha enorme difusão, sobretudo a partir das expedições do marechal Rondon” (SANTOS; SILVEIRA, 2001, p. 39).

⁴⁶ “[...] O processo de urbanização aumentava as demandas de eletricidade, com a difusão dos bondes elétricos, da iluminação pública e das primeiras indústrias. Entre 1901 e 1910 iniciaram operações 77 usinas, e em 1920 o seu número se eleva a 343, distribuídas fundamentalmente entre os Estados do Sudeste, do Sul e o nordestino Pernambuco.” Em 1930 existem 1.208 usinas elétricas espalhadas no território nacional e, dez anos depois, 1.883. (SANTOS; SILVEIRA, 2001, p. 38).

Sudeste e do Sul.” (SANTOS; SILVEIRA, 2001, p. 43). A região Sul desde a década de 1930 passa a ter uma indústria importante.

A indústria de São Paulo, por sua vez, cresce e diversifica a sua produção, o que torna este Estado uma metrópole industrial. Na década de 1930 o número de imigrantes brasileiros para São Paulo ultrapassa o de estrangeiros. O desenvolvimento industrial, sobretudo após a revolução de 1932, exigiu a ampliação do mercado, sendo que o fim das barreiras à circulação de mercadorias entre os Estados da União foi uma medida essencial para a integração econômica do espaço nacional. Contudo, era necessária, ainda, uma rede nacional de transportes mais consistente. Criou-se, nesse momento, que circunscreve aproximadamente o período da Segunda Guerra Mundial e é chamado de industrialização balbuciante, “as condições de formação do que é hoje a região polarizada do país.” (SANTOS; SILVEIRA, 2001, p. 42-43).

A emergência de uma outra forma de industrialização, que ocorre no período pós-guerra, é marcada pelo estabelecimento da integração nacional, em virtude da construção de estradas de rodagem, isto é, da instituição do império do caminhão, e da continuação do desenvolvimento das ferrovias; pela integração do território e do mercado; pelo fortalecimento da hegemonia paulista. São Paulo torna-se, definitivamente, a grande metrópole fabril do país, e a agricultura do Estado de São Paulo alcança os níveis de eficácia da civilização industrial. Em termos numéricos, o salto que São Paulo presenciou no intervalo de apenas quatro anos na década de 1950 é esclarecedor: de 35,4% dos investimentos do Brasil em 1954, passou para 62,2% em 1958.

Registravam-se no Brasil, em 1950, 71.027 estabelecimentos industriais e 1.295.286 pessoas ocupadas. Era uma época em que as firmas micro e de pequeno porte representavam 96,7% dos estabelecimentos e eram responsáveis por 42,3% dos empregos no setor. Com 3 milhões de habitantes, São Paulo concentrava 32,4% dos estabelecimentos comerciais e 34,6% do emprego industrial do país, o que evidencia também o crescimento da região do ABC na Grande São Paulo. (BERNARDES; ALMEIDA, 1997 apud SANTOS; SILVEIRA, 2001, p. 43).

A concentração econômico-espacial e a rápida expansão da indústria do “centro”, na esteira da modernização do país iniciada por Getúlio Vargas, exigiram mais mercados externos e, ainda, internos⁴⁷. Novas cidades são fundadas e outras se desenvolvem, muitas no

⁴⁷ Para se ter idéia do peso da economia dos estados do Sul na época, no que se refere à participação da região Sul na renda interna brasileira, em 1949 sua participação total era de 15,2%, sendo que os índices de 8,6%, 4,0% e 2,6% correspondiam respectivamente aos estados do Rio Grande Sul, Paraná e Santa Catarina; em 1959 a participação total da região aumentou para 16,2%, sendo 8,4% correspondente ao Rio Grande do Sul, 5,4% ao Paraná e apenas 2,4% a Santa Catarina (CUNHA, 1992). Observamos a significativa diferença existente entre os estados do Sul quanto ao índice de participação de cada um deles na renda interna brasileira, particularmente a limitada participação de Santa Catarina.

interior. A população cresce⁴⁸, assim como a demanda de serviços. Tudo isso em um Brasil razoavelmente integrado pelos transportes e pelas necessidades provenientes da industrialização, com duas metrópoles de diferentes naturezas: Rio de Janeiro, capital do país, com funções econômicas e, sobretudo, políticas; São Paulo, cada vez mais consolidando sua hegemonia como metrópole econômica do Brasil⁴⁹. Não obstante, Santos e Silveira (2001) observam que o fato das indústrias mais dinâmicas se localizarem em São Paulo acabou por reduzir a importância relativa do Rio de Janeiro; por decorrência, não é mais possível admitir que ainda existam no país duas metrópoles. São Paulo transforma-se na metrópole brasileira.

Com Juscelino Kubitschek no poder (1956-1961) a industrialização brasileira prosseguiu, todavia, seguindo novos rumos. O Plano de Metas de seu governo e a idéia de “tirar um atraso de cinquenta anos em cinco”, sustentados na incorporação do capital estrangeiro e na abertura internacionalizante, estimularam fortemente o processo de industrialização nacional, principalmente na indústria eletromecânica e de construção civil⁵⁰ (TAUILE, 2001).

Sobre a questão das relações existentes entre as forças produtivas e as relações de produção no processo de desenvolvimento do capitalismo no Brasil, as palavras de Santos e Silveira (2001, p. 46) são esclarecedoras: “[...] cada um desses movimentos reforça os demais, e enquanto a economia e a sociedade se renovam, levando o país a crises políticas sucessivas, as bases materiais também se transformam, mediante a possibilidade de circular mais depressa e através de uma superfície muito maior que no período anterior.”

Em 1964, o golpe de Estado, a influência da guerra fria e os acordos para tornar mais seguras as entradas de capitais, configuram um novo passo na internacionalização da economia brasileira. O direito de propriedade privada, a garantia de estabilidade, de expansão dos mercados e de participação do capital estrangeiro para os investidores foram firmados pelo Estado militar, à custa da repressão política (TAUILE, 2001).

Não obstante o recrudescimento das relações de produção capitalistas no Brasil, Tauile (2001) adverte que o país vivenciou, de fato, um fordismo “capenga”, principalmente devido à não implantação das relações salariais fordistas, um dos pilares centrais deste modelo:

⁴⁸ De acordo com os censos demográficos de 1940, 1950 e 1960 do IBGE, a população de Santa Catarina, que em 1940 era de 1.178.340 pessoas (253.717 urbana e 924.623 rural) e em 1950 já era composta de 1.560.502 (362.717 urbana e 1.197.785 rural), saltou para 2.129.252 em 1960 (688.358 urbana e 1.440.894 rural) (CUNHA, 1992). Denota-se o grande aumento da população urbana no período 1950-1960.

⁴⁹ Santos e Silveira (2001, p. 45) apontam, ainda, que “a criação de uma indústria automobilística e a construção de Brasília confluíram também para favorecer São Paulo e aumentar o desequilíbrio econômico.”

⁵⁰ De acordo com Tauile (2001, p. 178), “a nova etapa da industrialização brasileira, que se iniciava no final da década de 1950, teve como carro-chefe a surpreendentemente exitosa implantação de uma indústria automobilística, empreitada pelo menos tão bem-sucedida como a construção da nova capital.”

[...] graças à miopia econômica de fundo ideológico, a valorização do trabalho assalariado não tinha (ou continuava a não ter) lugar no ciclo de acumulação. Ou melhor, os representantes dos trabalhadores na nova economia industrial que surgia foram muito rapidamente percebidos, acima de tudo, como inimigos de classe das elites, no plano político, e não como parceiros de um processo de desenvolvimento sustentável (para utilizar uma terminologia atual) a longo prazo. Mais do que nunca a mentalidade espoliativa dos empresários-feitores foi revitalizada e exacerbada pelo totalitarismo (TAUILE, 2001, p. 184-185).

Assim sendo, por um lado o Brasil passava por um período de intenso crescimento econômico, denominado “anos do milagre” (1968 a 1973) – no qual o PIB cresceu a uma taxa média de 11,2% ao ano e os índices de expansão da atividade industrial variaram, conforme o setor, entre 12% e 18% – enquanto que, por outro, as relações capital-trabalho continuavam atrofiadas, sob forte repressão política justificada pela luta ideológica; nas palavras de Tauile (2001, p. 189), “à vigorosa modernização do aparato produtivo não correspondia uma modernização das relações trabalhistas capitalistas”. O baixo poder aquisitivo e as condições de vida de grande parte da população não permitiam sua participação nos mercados de trabalho e de consumo, participação esta essencial para o pleno funcionamento do ciclo fordista. O autor observa, ainda, que o fato de uma estabilidade relativa nos empregos – o que proporcionaria a identificação dos trabalhadores com os objetivos das empresas, a implantação de planos de carreira e conseqüente menor rotatividade – não ter se institucionalizado no Brasil, com a exceção das estatais e de subsidiárias de empresas multinacionais, constituiu-se como outro importante empecilho para o processo de consolidação do regime de acumulação fordista.

Do ponto de vista do território brasileiro, com a integração nacional e o desenvolvimento industrial da Região Concentrada, uma nova hierarquia emerge, destruindo a anterior; as antigas metrópoles costeiras perdem força. “Acelera-se a tendência à disparidade estrutural de um espaço nacional já diferenciado, com a produção de uma situação em que se torna mais clara a existência de uma periferia e de um pólo (a ‘Região Concentrada’)” (SANTOS; SILVEIRA, 2001, p. 46). Destarte, integração e desigualdade são dois movimentos que ocorrem de forma dependente, pois à medida que a integração nacional vai se instituindo, as desigualdades por ela induzidas vão se agravando.

2.2.2 O meio técnico-científico-informacional

Após o segundo período, dos meios técnicos, desponta o terceiro e último momento da periodização proposta por Santos e Silveira (2001), ou seja, do meio técnico-científico-

informacional, que, por sua vez, divide-se em duas fases, a saber: do período técnico-científico e, posteriormente, do período técnico-científico-informacional propriamente dito.

A fase técnico-científica é marcada pela revolução das telecomunicações e pela significativa difusão dos meios técnicos (possibilitando a superação do estágio de pontos e manchas no mapa do território nacional), o que atribui uma fluidez ao território. A modernização da agricultura, o desenvolvimento do capitalismo agrário, a expansão das fronteiras agrícolas e a intensificação dos movimentos dos trabalhadores volantes (bóias-frias) também são marcas desta fase. No entanto, o novo meio geográfico técnico-científico-informacional ainda permanece circunscrito a algumas áreas. Este momento corresponde ao Brasil dos anos 1970, período em que a remodelação dos espaços nacionais é orientada pela ideologia do consumo, do crescimento econômico e do planejamento.

O fim da guerra marca também o início de uma nova era dentro do percurso capitalista, com as perspectivas abertas pela revolução científico-tecnológica. Era o momento de lançar a semente da dominação do mundo pelas firmas multinacionais, preparando assim todos os espaços mundiais para uma nova aventura que, na escala mundial, só iria frutificar plenamente trinta anos depois. (SANTOS; SILVEIRA, 2001, p. 47).

Como nos países subdesenvolvidos “as defesas próprias eram frágeis” perante a ideologia que pregava o desenvolvimento industrial como panacéia, uma adaptação mais requintada ao modelo capitalista internacional foi observada. A lógica de racionalização e modernização a qualquer preço, para além das indústrias, se insere no setor público, na mídia, na educação, na vida religiosa, na profissionalização, nas relações de trabalho, etc. Aumentam as migrações para o Estado de São Paulo, fazendo que o país refluisse para o seu centro: “capitais privados, investimentos públicos, população, crescimento e pobreza.” (SANTOS; SILVEIRA, 2001, p. 48).

A diminuição da atividade econômica nos fins da década de 1970, ameaçando a continuidade do modelo, leva a maiores investimentos públicos e a tentativas de fortalecer as exportações. Assim como ocorreu na crise do fordismo nos países capitalistas centrais, para garantir a continuidade da acumulação do capital, as condições de trabalho sofreram um decréscimo em sua qualidade. São implantados complexos e pólos industriais em várias regiões do país, para transformar minérios e produzir derivados do petróleo, o que inicia uma nova divisão territorial do trabalho no Brasil. Desenvolve-se, ainda, o Programa Nacional do Alcool (Proálcool).

Especificamente nos Estados do Paraná, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Minas Gerais e Bahia, foram observadas, entre os anos de 1950 e 1980, altas taxas de emigração líquida (relação entre o número de naturais não-residentes nos Estados sobre o total da

população natural dos mesmos Estados)⁵¹. De acordo com Santos e Silveira (2001), mesmo as áreas que, anteriormente, tinham sido atraentes, na década de 1970 passaram a perder determinadas populações, que se dirigiram para as metrópoles (60% da produção industrial brasileira, no ano de 1971, localizava-se no Estado de São Paulo) ou para novas frentes pioneiras, como, por exemplo, a Amazônia.

De forma geral, no transcorrer da fase técnico-científica,

[...]o que ocorre é a reprodução ampliada do que fora feito no lapso de tempo imediatamente anterior, de modo que tudo cresce ainda mais, porém no mesmo sentido: uma produção industrial extrovertida, um maior endividamento, maior penetração de firmas estrangeiras, para quais tudo é facilitado, ampliação das facilidades de circulação dentro do país e para os canais de exportação. Paralelamente, agrava-se a tendência à concentração e à centralização da economia, assim como à concentração geográfica à concentração de renda. (SANTOS; SILVEIRA, 2001, p. 50).

O aumento dos intercâmbios e a crescente interdependência induzem o crescimento do setor terciário e a urbanização, tendo em vista a necessidade de uma organização mais complexa, de serviços públicos e privados, transportes e bancos⁵². São, ainda, marcas da fase técnico-científica, uma grande especialização territorial – sendo que os produtos e serviços mais valorizados concentram-se nas regiões Sudeste e Sul –, a internacionalização dos processos de produção e grandes disparidades regionais e desigualdades de renda.

De acordo com Milton Santos, o Brasil tornou-se um país “subdesenvolvido industrializado” (SANTOS; SILVEIRA, 2001, p. 51). Após o período da substituição das importações, sobretudo por meio da utilização de tecnologias superadas⁵³, desenvolveu-se um complexo industrial de mais alto nível no país, fortemente voltado à exportação, o que exigiu sua modernização tendo em vista a concorrência internacional. A inexistência de um mercado

⁵¹ Segundo a Secretaria de Indústria e Comércio de Santa Catarina, a população total de Santa Catarina, que no ano de 1970 era de 2.901.734 habitantes, passou, em 1980, para 3.627.933 (que correspondia a 3,0% da população brasileira, que totalizava na época 121.286.000) sendo que a maior concentração populacional encontrava-se da mesorregião correspondente ao Oeste Catarinense, que totalizava, em 1980, 1.533.313 pessoas, seguida, em ordem decrescente, pelas mesorregiões do Leste Catarinense, do Sul Catarinense e de Florianópolis, que totalizava apenas 391.030 habitantes. Com uma taxa de crescimento médio anual de 1,8%, Santa Catarina chegou a 4.338.500 habitantes em 1990 e a 5.184.300 em 2000, em ambos os casos representando 2,9% da população brasileira (CUNHA, 1992, p. 178).

⁵² Não obstante, Cunha (1992) observa que em Santa Catarina, embora a participação da População Economicamente Ativa (PEA) no setor terciário tenha aumento de 24,2% em 1960 para 34,8% em 1980, foi no setor secundário que ocorreu o maior incremento da PEA, que mais do que dobrou sua participação na indústria, passando de 12,7% em 1960 para 33,0% em 1980. No mesmo período, a participação da PEA no setor primário caiu de 63,1% para 32,2%.

⁵³ A respeito deste tópico, Tauile (2001, p. 178) adverte que “por mais que a grande maioria dos equipamentos importados fosse obsoleta em seus países de origem, sua colocação em funcionamento no Brasil representava um verdadeiro salto tecnológico em relação aos métodos quase artesanais até então usados para fazer funcionar o parque de máquinas agrícolas espalhado pelo país, ou mesmo o parque de máquinas industriais, este já bem mais concentrado do estado de São Paulo [...]. Promovia-se, no Brasil, dessa maneira, um salto qualitativo no grau de subordinação real do trabalho ao capital.”

interno capaz de consumir os bens de capital produzidos levou o Estado a favorecer as maiores empresas exportadoras, em detrimento das necessidades básicas da massa da população. Santos e Silveira (2001, p. 52) indicam que nesta fase ocorreu uma grande ruptura: “o capital comanda o território, e o trabalho, tornado abstrato, representa um papel indireto. Por isso as diferenças regionais passam a ser diferenças sociais e não mais naturais.”

À fase técnico-científica corresponde uma nova integração, caracterizada pela especialização geográfica da produção material e imaterial. Amplia-se o consumo e os valores de uso mais rapidamente transformam-se em valores de troca; os circuitos de produção locais (baseados na interdependência entre sociedade regional e natureza) são substituídos por circuitos mais amplos, controlados por um número menor de produtores. Com isso, “de um tempo lento, diferenciado segundo as regiões, passamos a um tempo rápido, um tempo hegemônico único, influenciado pelo dado internacional: os tempos do Estado e das multinacionais^[54].” (SANTOS; SILVEIRA, 2001, p. 52).

No final da década de 1970, o segundo choque do petróleo (1979) e a elevação das taxas de juros internacionais, somados ao “fordismo capenga” que se desenvolveu no país (alta concentração de renda e baixo dinamismo econômico), fizeram com que a economia brasileira tivesse um crescimento discreto⁵⁵:

a entrada da década de 1980 foi marcada pela primeira grande crise industrial da economia brasileira, deflagrada pela segunda crise do petróleo, em 1979, e aprofundada pela crise financeira internacional que se seguiu, no início dos anos 80. (TAUILE, 2001, p. 203).

Recessão, crescimento da dívida externa, insucesso do movimento pelo voto direto, final peculiar do regime militar marcado pela morte precoce do presidente eleito, malogro de planos visando estabilização econômica, foram todos marcas daqueles anos. No final da década as indústrias nacionais encontravam-se pouco produtivas, lançavam mão de escalas pouco competitivas e produziam mercadorias defasadas⁵⁶. Tauile (2001) observa que a excessiva proteção do mercado interno garantida pelo governo – situação que induziu a criação de “capitalistas mimados”, além de feitores (herança oligárquica do empresariado industrial brasileiro) – constitui-se como um dos principais fatores responsáveis por este estado de coisas.

⁵⁴ Observamos que o incremento das multinacionais no território brasileiro encontra-se associado à vinda de administradores estrangeiros para ocupar postos-chave nas organizações e à utilização de modelos de administração importados, sobretudo, das indústrias norte-americanas.

⁵⁵ Entre os anos de 1981 e 1989 a produção industrial brasileira cresceu 23,1% (CUNHA, 1992).

⁵⁶ Fernando Collor de Mello (presidente da república no período 1990-1992), frente à situação da indústria automobilística nacional, no início da década de 1990, chegou a fazer a conhecida afirmação de que se tratava de uma indústria “produtora de carroças”.

Retornando aos momentos identificados por Santos e Silveira (2001), na fase técnica-científica-informacional uma nova geografia é estabelecida por meio de três elementos: globalização, informação e finanças. São estas variáveis-chave que passam a distinguir os lugares, na medida em que estão presentes ou ausentes⁵⁷.

2.3 ESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA EM SANTA CATARINA

A respeito de Santa Catarina, as primeiras manifestações significativas da indústria catarinense ocorreram a partir da década de 1880, principalmente na indústria têxtil: “foi no seu limiar que a industrialização assentou suas bases, tendo como respaldo, além da política cambial e tarifária, outros fatores, como a imigração acompanhada da crescente urbanização, incremento do mercado e oferta de mão-de-obra” (BOSSLE, 1988, p. 43). De forma geral, 86 estabelecimentos industriais foram instalados em Santa Catarina no período 1880-1899, o que representou 6,5% dos 1.322 fundados no Brasil. No período posterior, ou seja, 1900-1914, foram fundados 392 estabelecimentos (195 dos quais entre os anos de 1910 e 1914), isto é, 5,1% em relação aos 7.573 criados no país. Como exemplo da evolução industrial no Estado, a Indústria Hering, primeira do ramo têxtil em Santa Catarina, que no início contava basicamente com a força de trabalho de familiares e, em 1893, com a força de trabalho de 15 operários, passou a contar com 31 trabalhadores em 1900 e com 300 em 1915, quer dizer, um aumento de 950% entre os anos de 1900 e 1915 (BOSSLE, 1988).

Quanto à região Sul, “nos Estados de Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, a política oficial de imigração e colonização assinalou a forma de povoamento e trabalho.” (SANTOS; SILVEIRA, 2001, p. 36). Neste sentido, Cunha (1992) observa a presença dos imigrantes, sobretudo alemães, e seus descendentes, na origem do empresariado catarinense relacionado às indústrias têxteis, metal-mecânica, e a segmentos do ramo alimentar; italianos e seus descendentes no desenvolvimento da indústria do carvão no Sul do Estado; imigrantes de descendência ítalo-germânica, provenientes do Rio Grande do Sul, na industrialização de suínos no Rio do Peixe e Oeste.

No Estado de Santa Catarina destacam-se, no início do século XX, a introdução da energia elétrica em Blumenau e Joinville (1909), em Brusque (1913), assim como o aumento

⁵⁷ A discussão da fase técnica-científica-informacional será realizada na subseção que trata da reestruturação produtiva no Brasil.

do emprego do vapor como fonte de energia, substituindo a força humana e hidráulica, o que favoreceu o incremento da produtividade industrial e a transição de indústrias artesanais para as fabris de pequeno porte. A constituição de núcleos urbanos em alguns pontos do Estado, a geração de maior volume de excedentes e o aprimoramento do sistema de transportes foram fatores importantes para o desenvolvimento da economia estadual (CUNHA, 1992).

De acordo com o levantamento realizado pelo Centro Industrial do Brasil em 1907, a área de colonização alemã era marcadamente mais desenvolvida, pois concentrava o maior número de trabalhadores, produção e capital. Enquanto Joinville possuía 43 estabelecimentos e 22% dos operários do Estado (479 operários) e Blumenau 38 estabelecimentos e 30% dos operários (642 operários), Florianópolis, por exemplo, contava com 19 estabelecimentos e 10% dos operários (211 operários), a maior parte deles ligados aos empreendimentos de Carl Hoepck e Horn (BOSSLE, 1988).

Nos anos 1930 a industrialização da região Sul se realiza com maior intensidade. Em Santa Catarina destacam-se o forte crescimento da indústria têxtil, da indústria da madeira no Vale do Rio de Peixe e no Oeste Catarinense (na década de 1930 a madeira se configurava como principal item da exportação estadual para o exterior), a modernização e a diversificação da indústria alimentar na mesma região do Estado⁵⁸ e o aumento expressivo na exploração do carvão no sul do Estado (no período da Segunda Guerra mundial as exportações passaram de 126,5 mil toneladas, em 1938, para 424,5 mil toneladas em 1943). A implantação e consolidação de estabelecimentos industriais em Santa Catarina, inseridos no processo de substituição de importações, constituíram a base da indústria metal-mecânica no Estado⁵⁹. Além disso, na agropecuária, evidencia-se a expansão da cultura do milho e do rebanho suíno nas regiões do Rio de Peixe e Oeste (CUNHA, 1992).

Com a Segunda Guerra Mundial Santa Catarina reforça sua integração ao mercado nacional, fenômeno que havia se iniciado do período da Primeira Guerra. Adaptada à conjuntura da guerra, manteve a produção de produtos tradicionais em alta, como os têxteis, e promoveu a ascensão de outros, como o aço e o papel. Após 1945 a indústria têxtil catarinense tinha sua posição consolidada, a carbonífera conquistara maiores garantias, as indústrias de avicultura e suinocultura se estruturaram de forma expressiva e a do aço tentava ocupar melhores condições frente às concorrentes (BOSSLE, 1998). No que se refere à

⁵⁸ No Vale do Rio de Peixe evidencia-se a fundação da Perdigão, em 1934, e da Sadia, dez anos depois.

⁵⁹ A interrupção do crescimento industrial dos anos 1930 propiciada pela Segunda Guerra exigiu das empresas industriais catarinense “um esforço criador que compensasse a falta dos equipamentos importados. Técnicos catarinenses realizavam reparos nas máquinas industriais e criavam novas peças, que substituíam com eficiência as importadas.” (BOSSLE, 1988, p. 132).

criação de novos empreendimentos e projetos industriais significativos no Estado de Santa Catarina até o início da década de 1960, as cidades de Joinville e Blumenau ocupam um lugar de destaque⁶⁰ (CUNHA, 1992).

Em relação ao padrão de acumulação catarinense no período pós-guerra até 1963, Cunha (1992) destaca a importância do *know-how* advindo da colonização alemã como fator da expansão industrial, assim como a disponibilidade de recursos naturais e de excedentes agrícolas como peças fundamentais ao desenvolvimento do Sul do Estado, da região do Rio do Peixe, do Oeste e dos Campos de Lages.

Santa Catarina obteve êxito na industrialização, explorando vantagens comparativas em ramos de indústria tradicionais, apesar no menor ritmo de expansão desses mercados, aproveitando a disponibilidade de recursos naturais (madeira e carvão), a experiência e conhecimentos acumulados e a inquestionável capacidade empreendedora (indústria têxtil) e a geração de excedentes agrícolas (caso das agroindústrias). (CUNHA, 1992, p. 83).

A diversificação da estrutura produtiva catarinense ajudou a minimizar os impactos negativos nas fases de recessão e a alavancar os avanços nos momentos expansionistas. Cunha (1992, p. 172-173) lista como principais indicadores do crescimento da economia catarinense observados entre os anos de 1963 e 1980:

Aumento de 1,95% na participação do valor de transformação industrial brasileiro (de 2,19% em 1959 para 4,14% em 1980); elevação de 2 pontos percentuais na oferta de emprego industrial, passando a responder por 5,43% do pessoal ocupado no setor industrial nacional em 1980; expressivo incremento de produtividade da indústria, reduzindo a diferença que beneficiava o parque industrial brasileiro; aumento na representatividade em relação às exportações brasileiras de 1,8% em 1973 para 4,3% em 1980, com ênfase nos produtos manufaturados; desenvolvimento de grande número de médios e grandes estabelecimentos industriais em todos os gêneros de indústrias; maior ganho de produtividade nos segmentos mais representativos da oferta brasileira; liderança da oferta nacional em inúmeros grupos de produtos entre os quais carnes (de aves e suínos), tubos e conexões, de matérias plásticas, cerâmica de revestimento (pisos e azulejos), refrigeradores para uso doméstico, e motocompressores e motores elétricos .

Embora Santa Catarina tenha suplantado a média de crescimento nacional do setor industrial e da economia de forma geral na década de 1980⁶¹, Cunha (1992) adverte que,

⁶⁰ Segundo o Censo industrial de 1960, realizado pelo IBGE e apresentados por Cunha (1992), em 1959, 33,6% do Pessoal Ocupado (POC) no estado de Santa Catarina e 30,6% do Valor da Produção (VP) estadual encontravam-se na zona fisiográfica da Bacia do Itajaí, com destaque para as cidades de Blumenau, Brusque e Gaspar. Em segundo lugar, com 14,3% do POC e 17,0% do VP aparecia a zona fisiográfica do Litoral de São Francisco, com destaque para as cidades de Joinville e Jaraguá do Sul. Observamos que a zona fisiográfica correspondente a Florianópolis, da qual a cidade de São José faz parte, ocupava o último lugar em relação a VP, considerando todas as oito zonas fisiográficas de Santa Catarina - utilizadas no período como referência na divisão da geografia física estadual - com um índice de apenas 3,5% do valor da produção de Santa Catarina, e o penúltimo lugar em relação a POC, com apenas 5,2% do pessoal ocupado, ficando na frente apenas da zona Oeste, que possuía 3,2% do POC.

⁶¹ O índice de crescimento da produção brasileira entre os anos de 1981 e 1989 foi de 23,1%. A região Sul, com um índice de crescimento de 25,1%, suplantou a média nacional. O produto real da indústria catarinense, por sua vez, aumentou em 29,7%, sendo este o melhor desempenho dentre os estados avaliados (Pernambuco,

mesmo assim, seu crescimento foi lento. Como reflexo deste fato, o autor evidencia “a forte queda na geração de emprego, que determinará a constituição de crescentes bolsões de desempregados, mesmo nas cidades mais industrializadas.” (CUNHA, 1992, p. 223). O fraco desempenho e taxas negativas de crescimento de gêneros significativos com alto potencial de geração de emprego (madeira, confecções, têxtil) ajudaram no agravamento do problema.

São, ainda, características dos anos 1980 em Santa Catarina: expansão significativa dos parques produtivos dos ramos dinâmicos da economia; desenvolvimento expressivo da agroindústria (principalmente nos segmentos de suínos e aves), com o objetivo de incrementar a produtividade e a qualidade das matérias-primas; surgimento e consolidação de grandes empresas e grupos industriais, o que propiciou o surgimento de um novo perfil industrial catarinense e rompeu o equilíbrio entre os diferentes estratos de indústrias; transformação da tecnologia em um dos principais fatores para a viabilização de um elevado ritmo de desenvolvimento de determinadas indústrias, sobretudo daquelas que assumiram a liderança em seus segmentos industriais no cenário nacional⁶². Em relação ao Brasil, “a indústria de Santa Catarina fortaleceu o grau de complementariedade à nacional e tornou-se mais dependente do movimento da economia brasileira” (CUNHA, 1992, p. 225), ou seja, passou a fazer parte de forma mais extrema do processo de integração descrito por Santos e Silveira (2001).

A respeito da demografia catarinense, o processo de urbanização, a formação da área metropolitana de Florianópolis, o fortalecimento de uma “mancha industrial” ligando Joinville, Jaraguá do Sul e Blumenau e a diminuição da oferta de empregos nas áreas urbanas marcaram os anos de 1980 (CUNHA, 1992).

Após a Segunda Guerra Mundial até o final da década de 1980, Santa Catarina passou por diferentes situações no que se refere ao comportamento econômico e, especificamente, do setor secundário. Neste sentido, Cunha (1992) identifica três períodos com características próprias, a saber: 1945-1963, 1963-1980 e 1980-1990. O primeiro período foi marcado pela carência de condições de infra-estrutura e por desvantagens comparativas em relação à Região Concentrada, o que explica seu menor ritmo de crescimento. Contudo, uma importante base

Bahia, Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul). Os complexos industriais de Santa Catarina, no ano de 1985, encontravam-se distribuídos de forma equilibrada entre têxtil, agroindústria e metal-mecânico, cada um contribuindo com cerca de 25% do valor da transformação industrial do estado (CUNHA, 1992).

⁶² Entre outros fatores relevantes para o desenvolvimento da industrialização em Santa Catarina, Cunha (1992, p. 253) aponta “a influência das universidades, dos estabelecimentos de ensino superior e das escolas técnicas na formação de profissionais que, em boa medida, preencheram os requisitos e as demandas empresariais.”

para os períodos seguintes foi construída tendo em vista a implantação de novos projetos em uma ampla variedade de segmentos da produção.

Em relação ao segundo período, Cunha (1992) indica que os anos 1970 foram os mais significativos para o desenvolvimento da indústria e da economia catarinenses. Houve um avanço de 55% quanto à participação de Santa Catarina no produto do setor secundário brasileiro (2,2% em 1970 para 3,4% em 1980), assim como um significativo incremento no valor de transformação industrial (2,57% em 1970 para 3,93 ou 4,14 em 1980). A respeito do terceiro período, níveis muito inferiores de desenvolvimento foram observados nos anos 1980, quando os índices acumulados de aumento da produção e do emprego industrial ficaram em 30%. Contudo, o movimento da indústria estadual ainda assim suplantou o do Brasil em torno de 25%.

Cunha (1992) reforça como características marcantes da industrialização catarinense: a monomanufatura ou a especialização em apenas um ramo ou grupo de indústrias presente nos diferentes pólos industriais do Estado (com exceção de Joinville, Jaraguá do Sul e Criciúma); o advento, na década de 1970, de uma significativa estrutura empresarial liderada por grandes empresas e grupos industriais⁶³, que se consolidou nos anos 1980. Desta forma, no decorrer da segunda metade do século XX Santa Catarina “deixa em parte de limitar-se ao papel clássico de economia periférica, produtora e exportadora de bens de baixa densidade tecnológica e fraca relação demanda-renda.” (CUNHA, 1992, p. 231).

Não obstante, Cunha (1992) adverte que, em contrapartida, os custos sociais e ecológicos do desenvolvimento econômico do Estado são preocupantes (o que, certamente, não é um aspecto que se restringe a Santa Catarina). A distribuição desigual de renda e dos benefícios gerados pelo crescimento econômico, assim como a devastação de florestas e matas nativas pelos madeireiros e pelas atividades do setor agropecuário, são demonstrações de movimentos inerentes à lógica do desenvolvimento do modo de produção capitalista na contemporaneidade, onde o desemprego, a precarização das condições de trabalho e a degradação do meio ambiente são características do que Mézáros (2002) denomina de “produtividade destrutiva” do capital.

⁶³ Grupos industriais são entendidos como “conjunto de empresas, controladas pelos mesmos acionistas, através de uma ‘holding’ ou de empresa líder, com grande presença no mercado a que pertencem e que ocupa expressivo contingente de mão-de-obra (por exemplo mais de 4 mil pessoas).” (CUNHA, 1992, p. 232).

3 A EMERGÊNCIA DOS GERENTES NO DESENVOLVIMENTO DO MODO DE PRODUÇÃO CAPITALISTA.

A transformação do processo de trabalho em processo de produzir mais-valia certamente não ocorreu de uma hora para outra. Esta passagem tem importância central para o presente estudo, uma vez que foi exatamente no seu transcurso que emergiu o capitalista e um tipo específico de trabalhador que, como representante do patrão, tem a atribuição de organizar e controlar a produção visando maximizar a extração de mais-valia. Para revelar o nascimento do personagem central desta investigação, isto é, do administrador, começaremos pela manufatura.

3.1 SUBSUNÇÃO DO TRABALHO AO CAPITAL E O SURGIMENTO DE UM ASSALARIADO ESPECIAL

No capítulo V, *Processo de trabalho e processo de produzir mais-valia*, de *O Capital*, Marx (2006) apresenta as características do processo de trabalho em geral e as especificidades da utilização da força de trabalho como mercadoria no modo de produção capitalista. Inicialmente o autor indica a existência de três características do processo de trabalho em geral: a relação entre o homem, a natureza e o trabalho; a racionalidade presente no trabalho humano; os elementos que compõem o processo de trabalho.

No que se refere à primeira característica, Marx (2006) reforça que o intercâmbio material entre o homem e a natureza ocorre por intermédio do trabalho, onde o trabalho surge como atividade por meio da qual o homem transforma a natureza para satisfazer suas necessidades, sendo que, por meio deste processo, o homem também transforma sua própria natureza, tornando-se uma parte da natureza que possui consciência de sua existência.

A segunda característica refere-se à capacidade humana de projetar. Neste sentido, o autor ressalta que a diferença entre o pior arquiteto e a melhor abelha é a possibilidade que o primeiro tem de figurar, na mente, o que planeja construir antes de executar a construção. Deste modo, "no fim do processo de trabalho aparece um resultado que já existia antes idealmente na imaginação do trabalhador." (MARX, 2006, p. 212).

Os elementos que compõem o processo de trabalho se configuram como a terceira característica. São eles: o próprio trabalho enquanto atividade adequada a um fim; o objeto de trabalho, ou seja, a matéria (bruta ou prima) sobre a qual o trabalho é aplicado; os meios de trabalho, o instrumental de trabalho, as condições materiais necessárias para a realização do processo de trabalho.

De acordo com Marx (2006, p. 214-215):

No processo de trabalho, a atividade do homem opera uma transformação, subordinada a um determinado fim, no objeto sobre que atua por meio do instrumental de trabalho. O processo extingue-se ao concluir-se o produto. O produto é um valor-de-uso, um material da natureza adaptado às necessidades humanas através da mudança de forma. O trabalho está incorporado ao objeto sobre que atuou. Concretizou-se, e a matéria está trabalhada. O que se manifestava em movimento, do lado do trabalhador, se revela agora qualidade fixa, na forma de ser, do lado do produto. Ele teceu, e o produto é um tecido.

Todavia, no momento em que o processo de trabalho assume a natureza determinada de processo de consumo da força de trabalho pelo capitalista, isto é, quando o trabalho passa a ser subsumido ao capital, algumas questões específicas precisam ser consideradas. No processo de produção capitalista tanto a força de trabalho, como o produto do trabalho dos indivíduos, pertencem ao capitalista, que controla o processo de trabalho visando produzir mercadoria e, principalmente, valor excedente (mais-valia)⁶⁴. No Capítulo XXIII de *O Capital*, intitulado *A lei geral da acumulação capitalista*, Marx (2006, p. 724) destaca a racionalidade (meios-fins) existente no capitalismo, afirmando que

A lei da acumulação capitalista, mistificada em lei natural, na realidade só significa que sua natureza exclui todo decréscimo do grau de exploração do trabalho ou toda a elevação do preço do trabalho que possam comprometer seriamente a reprodução contínua da relação capitalista e sua reprodução em escala sempre ampliada. E tem de ser assim, num modo de produção em que o trabalhador existe para as necessidades de expansão dos valores existentes, em vez de a riqueza material existir para as necessidades de desenvolvimento do trabalhador. Na religião, o ser humano é dominado por criações de seu próprio cérebro; analogamente, na produção capitalista, ele é subjugado pelos produtos de suas próprias mãos.

Na manufatura gerou-se a decomposição da atividade do artesão nas diversas operações que a compõem (divisão manufatureira do trabalho), o que resultou no fim da independência do trabalhador individual. Meios de produção individualmente dispersos vão se transformando em meios socialmente concentrados. Com o passar do tempo, as minúsculas propriedades privadas pertencentes a muitos trabalhadores transformam-se em propriedades

⁶⁴ Destarte, no processo de produção de mais-valia, por mais que tecnologias de produção avançadas sejam utilizadas, o trabalhador não pode ser descartado completamente. A força de trabalho é indispensável, tendo em vista que, diferentemente das outras mercadorias, seu próprio valor e o valor por ela criado no processo de trabalho possuem magnitudes distintas, sendo o segundo maior do que o primeiro.

gigantescas de poucos não-trabalhadores. Marx (2006) evidencia que o modo de produção anterior, onde o trabalhador (o camponês, o artesão) é o proprietário livre das condições de trabalho com as quais opera, “gera os meios materiais de seu próprio aniquilamento” (p. 875).

Não obstante, no início do desenvolvimento do modo de produção capitalista (*subsunção formal do trabalho ao capital*) não se assistiu uma revolução nos processos de trabalho tradicionais como aconteceria mais tarde. Marx (1978), no Capítulo VI (inédito) de *O Capital*, indica como aspectos fundamentais do processo de *subsunção formal* a supressão das limitações características da relação corporativa medieval, tais como a existência do capital vinculado à determinada forma de valor-de-uso (em oposição à forma livre de capital) e o desaparecimento da restrição da forma, da qualidade e da quantidade do que se produzia.

A distinção entre o trabalho subsumido pelo capital e as formas anteriores é a *escala* em que se efetua a produção. A vastidão dos meios de produção adiantados e a quantidade de trabalhadores dirigidos pelo mesmo padrão têm como meta a valorização do capital.

O processo de produção converteu-se em processo do próprio capital; é um processo que se desenvolve com os *fatores do processo de trabalho*, e no qual o dinheiro do capitalista se transforma; é um processo que se efetua sob a direção deste, com o fim de fazer de dinheiro mais dinheiro. [...] A faculdade que o trabalho tem de conservar valor apresenta-se como faculdade de autoconservação do capital; a faculdade de o trabalho gerar valor, como faculdade de autovalorização do capital [...]. (MARX, 1978, p. 51-52).

A *subsunção real*, que revolucionou totalmente o próprio modo de produção, a produtividade do trabalho e a relação entre capitalista e trabalhador, originou-se da *subsunção ao capital* de determinados processos de trabalho tradicionais preexistentes, ou seja, da *subsunção formal* – onde o trabalho foi comprado como mercadoria, controlado, intensificado e prolongado pelo capitalista.

Se por um lado a *subsunção formal do trabalho ao capital* resulta em subordinação de um modo de trabalho que tinha se desenvolvido antes do surgimento da relação capitalista propriamente dita, e assim produzia unicamente mais-valia absoluta, por outro lado, a *subsunção real do trabalho ao capital* – enquanto modo de produção especificamente capitalista – origina uma forma modificada de produção material, por meio do desenvolvimento das forças produtivas sociais do trabalho e da aplicação da ciência e da maquinaria à produção imediata, e por isso produz também mais-valia relativa. Cada produto deve possuir, nesta lógica, o máximo possível de trabalho não pago; o produtor transforma-se em um simples meio de produção, a riqueza material torna-se um fim em si mesma "e, portanto, o desenvolvimento dessa riqueza material [nasce] em contradição com o indivíduo humano e a expensas deste." (MARX, 1978, p. 69).

No período em que a manufatura era a forma dominante do modo de produção capitalista, um dos obstáculos ao seu desenvolvimento foi a resistência do trabalhador adulto masculino que realizava o trabalho especializado mais difícil.

Uma vez que a habilidade manual constituía o fundamento da manufatura e que o mecanismo coletivo que nela operava não possuía nenhuma estrutura material independente dos trabalhadores, lutava o capital constantemente contra a insubordinação do trabalhador. (MARX, 2006, p. 423).

Com a invenção das máquinas, produzidas, no início, pelas próprias manufaturas, o obstáculo que o trabalhador destre representava ao domínio do capital foi sendo superado, por meio da eliminação do ofício manual como princípio regulador da produção social. No processo de transição da oficina à fábrica e da fábrica à indústria moderna, em função principalmente da substituição das mãos hábeis pelas tarefas de fazer funcionar a máquina (como força motriz), vigiá-la e corrigir seus erros, as exigências profissionais no trabalho foram tornando-se menos densas, além de parecerem ficar obsoletas rapidamente.

Neste processo que se inicia com a cooperação e segue em direção ao estabelecimento da indústria moderna com suas máquinas-ferramenta, emerge um assalariado especial, responsável por organizar, controlar e disciplinar os trabalhadores, que em função de sua nova posição no contexto da produção, devem exercer suas atividades com exatidão e obediência para alcançar os objetivos da empresa.

Enquanto os processos de trabalho tradicionais preexistentes foram sendo subsumidos formalmente pelo capital, o trabalho ainda permanecia sob o controle imediato dos trabalhadores, uma vez que estes, no processo de produção, valiam-se de seus conhecimentos tradicionais e das perícias de seus ofícios. À gerência, em sua forma rudimentar, cabia a responsabilidade de coordenar o trabalho dos artesãos, pois “até mesmo uma reunião de artesãos atuando independentemente exige coordenação” (BRAVERMAN, 1987, p. 61), assim como de conceber e organizar a mistura relativamente complicada de diferentes tipos de trabalho.

No início o próprio capitalista assumia as funções gerenciais, sendo proprietário do capital e do tempo de trabalho assalariado. Em outros casos, havia a figura de um empregador subcontratador intermediário, que ao mesmo tempo era empregado do capitalista e pequeno empregador de trabalho. Às vezes, em tais sistemas de subcontratação, os capatazes, além de supervisionar o trabalho, também eram responsáveis por algumas máquinas, pagando salário a quem as operasse (BRAVERMAN, 1987).

Tendo em vista a complexidade de controlar o processo de produção na ausência de centralização do emprego, o exercício da gerência passou a exigir a reunião de trabalhadores

sob um único teto. Era muito difícil para o capitalista manter o controle sobre o processo de trabalho nos sistemas domiciliares e de subcontratação, uma vez que tais sistemas impunham obstáculos para a divisão do trabalho e não permitiam a exploração sistemática do potencial de trabalho humano que poderia se tornar disponível por determinadas horas.

Braverman (1987) indica que embora o controle de grandes grupos de trabalhadores anteceda à época burguesa, suas características são significativamente diferentes da administração capitalista⁶⁵. A emergência de uma “força de trabalho livre” exigiu uma gerência primitiva que lançasse mão de formas rígidas e despóticas para habituar os empregados às suas tarefas e os manter trabalhando durante as suas vidas.

Em todos esses primeiros esforços, os capitalistas estavam tateando em direção a uma teoria e prática da gerência. Tendo criado novas relações sociais de produção, e tendo começado a transformar o modo de produção, viram-se diante de problemas de administração que eram diferentes não apenas em escopo, mas também em tipo, em relação às características dos processos de produção anteriores. Sob as novas e especiais relações do capitalismo, que pressupunham um “contrato livre de trabalho”, tiveram que extrair de seus empregados aquela conduta diária que melhor serviria a seus interesses, impor sua vontade aos trabalhadores enquanto efetuassem um trabalho em base contratual voluntária. (BRAVERMAN, 1987, p. 68).

Neste sentido, Marx (2006, p. 383-384) observa que a cooperação de muitos assalariados exige a direção do capital para que o processo de trabalho possa transcorrer, isto é,

o comando do capitalista no campo da produção torna-se então tão necessário quanto o comando de um general no campo de batalha. Todo trabalho diretamente social ou coletivo, executado em grande escala, exige, com maior ou menor intensidade, uma direção que harmonize as atividades individuais e preencha as funções gerais ligadas ao movimento de todo o organismo produtivo, que difere do movimento de seus órgãos isoladamente considerados. Um violinista isolado comanda a si mesmo; uma orquestra exige um maestro^[66]. Essa função de dirigir, superintender, mediar, assume-a o capital logo que o trabalho a ele subordinado se torna cooperativo.

⁶⁵ As construções das Pirâmides, da Muralha da China, de extensas redes de estradas, aquedutos e canais de irrigação, de edifícios, arenas, monumentos, catedrais, entre outros, que datam da antiguidade e da Idade Média, por exemplo, foram realizadas mediante o domínio dos trabalhadores, assim como a fabricação de uma série de produtos, como artefatos de argila, vidro e metal dependiam de uma divisão elementar de trabalho sob a direção de determinados “administradores”. Não obstante, nesses modelos anteriores, o trabalho era realizado de forma escravista ou de trabalho cativo, sendo a tecnologia estacionária. Em tais processos, sobretudo, não havia a necessidade capitalista de expansão do capital empregado. Por outro lado, tendo a necessidade de gerar excedente e acumular capital, o capitalista “ensejou uma arte inteiramente nova de administrar, que mesmo em suas primitivas manifestações era muito mais completa, autoconsciente, esmerada e calculista do que qualquer coisa anterior” (BRAVERMAN, 1987, p.66).

⁶⁶ Ao se referir ao trabalho conjunto e assalariado de artesãos hábeis para o capitalista, Marx equipara, de forma metafórica, o trabalhador ao violinista, no sentido da perícia necessária para a execução das atividades individuais. Tal comparação, posteriormente, com a evolução das manufaturas e o advento da indústria moderna, só se tornaria possível no sentido de indicar as evidentes diferenças entre as qualificações do músico e a desqualificação do operador das máquinas-ferramenta. Destarte, neste primeiro momento, o domínio exercido pelo capitalista, que já organizava e controlava o processo de trabalho, ainda não tinha se desenvolvido plenamente, pois a separação entre as forças intelectuais do processo de produção e o trabalho manual ainda não havia se consumado.

Marx (2006, p. 384) afirma que a direção exercida pelo capitalista não deriva simplesmente da necessidade de organizar o processo de trabalho social para *produzir um produto*, sendo assim apenas uma função especial; de fato, a direção capitalista “é dúplice em seu conteúdo”, pois é, ao mesmo tempo, uma exigência do processo de *produzir mais-valia*, tendo em vista a resistência que grupos de trabalhadores simultaneamente empregados impõem frente às estratégias do capital para explorar a força de trabalho. Neste sentido, a direção capitalista “[...] tem por condição o antagonismo inevitável entre o explorador e a matéria-prima de sua exploração.” O autor indica, ainda, que, se relativamente ao seu conteúdo a direção capitalista é dúplice – devido à dupla natureza do processo de produção que dirige –, quanto à forma, ela é despótica.

A etimologia do verbo *to manage* (administrar, gerenciar). Segundo Braverman (1987, p. 68), o verbo *to manage* tem sua origem no termo latino *manus*, que significa “mão”.

Antigamente significava adestrar um cavalo nas suas andaduras, para fazê-lo praticar o *menège*. Como um cavaleiro que utiliza rédeas, bridão, esporas, cenoura, chicote e adestramento desde o nascimento para impor sua vontade ao animal, o capitalista empenha-se, através da gerência (*management*) em controlar. E o controle é, de fato, o conceito fundamental de todos os sistemas gerenciais, como foi reconhecido implícita ou explicitamente por todos os teóricos da gerência.

A gerência tem sua origem relacionada ao arrefecimento da tradição, do sentimento e do orgulho relacionados ao trabalho. Em uma sociedade capitalista, na qual o interesse próprio impera e o contrato de trabalho emerge para garantir a ordem dominante, a gerência ganha força na medida em que, enquanto um instrumento perfeito e sutil, administra os antagonismos e as contradições existentes entre os interesses do capitalista e dos trabalhadores. Nasce, deste modo, a figura do gerente, do supervisor, ou seja, deste trabalhador que, não sendo o capitalista, comanda o processo de trabalho em nome do capital. O capitalista não pode ser confundido com os trabalhadores que administram os empreendimentos para ele, uma vez que “o capitalista não é capitalista por ser dirigente industrial, mas ele tem o comando industrial porque é capitalista.” (MARX, 2006, p. 385).

À medida que aumenta o seu capital e inicia a produção capitalista propriamente dita, o “capitalista em germe” vai se libertando do trabalho manual e assumindo a supervisão direta dos trabalhadores. Posteriormente, com o crescimento de sua empresa, se afasta da supervisão direta e a delega a um “tipo especial de assalariados” (MARX, 2006, p. 385).

Do mesmo modo que um exército, a massa de trabalhadores que trabalha em conjunto sob o comando do mesmo capital precisa de oficiais superiores (dirigentes, gerentes) e suboficiais (contramestres, inspetores, capatazes, feitores), que, durante o processo de trabalho, comandam em nome do capital. O trabalho de supervisão torna-se sua função exclusiva (MARX, 2006, p. 385, grifo nosso).

Para melhor compreender do que se trata esta “função exclusiva” atribuída a determinados trabalhadores, Braverman (1987, p. 137) localiza a gerência, enquanto “organizadora do trabalho”, como responsável por proporcionar “a estrutura formal para o processo produtivo”, em lugar de lidar diretamente com os aspectos técnicos necessários à produção, que se constituem como o conteúdo do processo produtivo.

Da segunda metade do século XIX em diante, o trabalho de planejamento e supervisão começa a adquirir uma nova feição com o esquema da indústria moderna que se estrutura na época e com a crescente desqualificação do trabalhador fabril:

A subordinação técnica do trabalhador ao ritmo uniforme do instrumental e a composição peculiar do organismo de trabalho, formado de indivíduos de ambos os sexos e das mais diversas idades, criam uma disciplina de caserna, que vai ao extremo no regime integral de fábrica. Por isso, desenvolve-se plenamente o trabalho de supervisão [...], dividindo-se os trabalhadores em trabalhadores manuais e supervisores de trabalho, em soldados rasos e em suboficiais do exército da indústria. (MARX, 2006, p. 484, grifo nosso).

Para tornar mais evidente a exigência de disciplina por parte dos capitalistas, Marx (2006, p. 484) faz referência a um defensor das fábricas automáticas e “apóstolo do capital”, denominado Dr. Ure; segundo Ure, era mister superar as dificuldades advindas dos hábitos irregulares dos trabalhadores, sendo que, quanto mais velhos, mais recalcitrantes seriam em relação à aceitação da necessária disciplina. Em suma, os trabalhadores deveriam, de toda a forma, se identificar com “a invariável regularidade do grande autômato”⁶⁷.

O código da fábrica, “deformação capitalista da regulamentação social do processo de trabalho” (MARX, 2006, p. 484), representou, no século XIX, a autocracia e a arbitrariedade sobre a força de trabalho que uma legislação capitalista particular garantia no interior das indústrias; “o látego do feitor de escravos se transforma no regulamento penal do supervisor” (MARX, 2006, p. 484). Aos trabalhadores que não cumpriam à risca as regras impostas, cabiam multas e descontos salariais que, no final das contas, aumentavam a mais-valia do capitalista, por meio da diminuição indireta dos custos da força de trabalho.

O poder de barganha do trabalhador no momento em que as máquinas começaram a manejar as ferramentas em seu lugar foi sensivelmente diminuído, daí as poucas opções frente ao código da fábrica. Com a diminuição do seu valor-de-uso, o valor-de-troca da força de trabalho, na forma de preço, foi arrastado para baixo. Em muitos casos era melhor se submeter ao código autocrático das fábricas do que ficar sem trabalho e morrer de fome ou

⁶⁷ Observamos, neste ponto, o germe do que mais tarde seria chamado de Escola da Administração Científica, representada pelo rigoroso controle dos tempos e movimentos dos trabalhadores nas indústrias.

sucumbir na “luta desigual dos velhos ofícios e das antigas manufaturas contra a produção mecanizada” (MARX, 2006, p. 491). Nesta direção, Marx (2006, p. 498) menciona novamente as palavras do Dr. Ure: “o capital compele à docilidade o braço rebelde do trabalho, quando põe a ciência a seu serviço.”

Como, na indústria moderna, o instrumental de trabalho empregava o trabalhador e não o contrário, o trabalho morto dominou, sugou e exauriu a força de trabalho viva. “A separação entre as forças intelectuais do processo de produção e o trabalho manual e a transformação delas em poderes de domínio do capital sobre o trabalho se tornam uma realidade consumada [...] na grande indústria fundamentada na maquinaria” (MARX, 2006, p. 483)⁶⁸.

Destarte, no decorrer do desenvolvimento do modo capitalista de produção, as teorias e as técnicas de gerência foram se aprimorando na tentativa de controlar cada vez mais completamente o processo de produção e, assim, garantir a contínua e crescente extração de mais-valia. No século XVIII, destacam-se os estudos dos economistas James Steuart e Adam Smith sobre a divisão do trabalho, programas de incentivos salariais, automação e desemprego. James Mill, na primeira metade do século XIX, preconiza a importância da economia do tempo e da administração adequada por meio de investigações sobre tempo e movimento. Alguns administradores de grandes companhias, frente às necessidades da época, escrevem a respeito de métodos e técnicas para enfrentar os problemas relacionados à organização, planejamento, comunicação, informação e controle. O desenvolvimento de tais idéias e práticas administrativas, pré-condições para o surgimento da denominada Administração Científica, forneceu as bases para as idéias de Taylor.

3.2 TAYLORISMO, FORDISMO E DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO: O COMPLETO CONTROLE DOS TRABALHADORES POR MEIO DE MUITOS GERENTES

No início do século XX, especificamente em 1911, os *Princípios de Administração Científica*, de Frederick Winslow Taylor, representa, de forma marcante, uma síntese das preocupações administrativas da época. Com o objetivo de racionalizar o trabalho, o autor

⁶⁸ A separação cabal entre o planejamento e a execução do trabalho é uma condição que se tornará, no início do século XX, efusivamente preconizada pelos defensores dos princípios tayloristas.

defende a necessidade do “estudo dos tempos e movimentos das tarefas” e da supervisão rigorosa sobre os trabalhadores, que deveriam obedecer às ordens nos mínimos detalhes⁶⁹.

Taylor (1979) preconiza que “o principal objetivo da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado” (p.29). Não obstante, concebe os seres humanos, de forma geral, como possuidores de uma “tendência ou instinto nativo de fazer o menor esforço” - sobretudo quando fazem parte de equipes relativamente grandes, realizando trabalhos semelhantes sob a direção de um só capataz - de “trabalhar devagar e comodamente” (p. 36) e, ainda, como “crianças grandes”, que apenas se esforçam quando são obrigadas a cumprir determinadas tarefas em tempos pré-estabelecidos. Além disso, considera que a ambição pessoal sempre estará acima do desejo de bem-estar geral. Logo, Taylor (1979) julga que o sistema de administração até então adotado, denominado, por ele, de administração por *iniciativa e incentivo*, é pouco eficiente, exatamente por deixar o trabalho à discricção do trabalhador. Nas palavras de Taylor (1979, p. 32),

Os ingleses e americanos são os povos mais amigos dos esportes. Sempre que um americano joga basquetebol ou um inglês joga *cricket*, pode-se dizer que eles se esforçam por todos os meios para assegurar a vitória à sua equipe. Fazem tudo a seu alcance para conseguir o maior número possível de pontos. O sentimento de grupo é tão forte que, se algum homem deixa de dar tudo de que é capaz no jogo, é considerado *traidor* e tratado com desprezo pelos companheiros. Contudo, o trabalhador vem ao serviço, no dia seguinte, e em vez de empregar todo o seu esforço para produzir a maior soma possível de trabalho, quase sempre procura fazer menos do que pode realmente – e produz muito menos do que é capaz; na maior parte dos casos, não mais do que um terço ou metade dum dia de trabalho, é eficientemente preenchido. E, de fato, se ele se interessasse por produzir maior quantidade, seria perseguido por seus companheiros de oficina, com mais veemência, do que se se tivesse revelado um *traidor* no jogo. Trabalhar menos, isto é, trabalhar deliberadamente devagar, de modo a evitar a realização de toda a tarefa diária, fazer cera [...] é o que está generalizado nas indústrias e, principalmente, em grande escala, nas empresas de construção”.

A administração por *iniciativa e incentivo*, de acordo com Taylor (1979), atribuía grande parte do trabalho e das responsabilidades aos operários. Entretanto, tendo em vista que, segundo o autor, os trabalhadores, com freqüência, evitam dar ao patrão toda a sua iniciativa, era necessário a utilização de uma série de incentivos especiais, que vão desde salários mais elevados e gratificações por trabalhos bem feitos, até melhores ambientes de trabalho e “consideração pessoal e amistoso tratamento que somente pode derivar de interesse

⁶⁹ Taylor, entretanto, não deve ser entendido como o fundador do emprego de métodos experimentais no estudo do trabalho. Braverman (1987, p. 84-85) observa que a utilização de métodos experimentais pelo artesão faz parte da prática de seu ofício. Contudo, “o estudo do trabalho por aqueles que o administram ou em favor deles parece que só veio à tona na época capitalista; na verdade, havia pouquíssima base para ele antes.”

verdadeiro, posto a serviço do bem-estar dos subordinados” (TAYLOR, 1979, p. 47). De todo o modo, raramente a iniciativa esperada era alcançada.

De forma diferente, na Administração Científica, também chamada pelo autor de administração das tarefas, o sistema de pagamento constitui um elemento secundário, pois o principal configura-se como a “substituição do critério individual do operário por uma ciência” (TAYLOR, 1979, p. 105). Em outras palavras, muitos dos trabalhos que estavam, até o momento, sob a responsabilidade dos operários, deveriam ser planejados e executados pela administração, de acordo com leis científicas⁷⁰. Taylor (1979) acreditava que mesmo uma tarefa como carregar barras de ferro, que poderia ser realizada, a princípio, até por um “gorila inteligente”, reunia tantos dados, que aqueles homens adequados à realização de tal trabalho (homens “tipo bovino”) jamais seriam capazes de entender os princípios desta “ciência” (carregar lingotes) e, por isso, precisariam do auxílio de outros mais instruídos que eles⁷¹. Em resumo: “sob a administração por *iniciativa e incentivo* praticamente o problema todo é este: *o trabalhador*; enquanto, na administração científica, a metade do problema é: *a direção*.” (TAYLOR, 1979, p. 51).

Para se ter uma idéia da dimensão da proposta deste engenheiro norte-americano, ele defendia a substituição do “único antigo contramestre” por oito diferentes homens, cada um deles com atribuições específicas⁷², tendo em vista que os operários, devido à sua natureza, tendem a não prestar atenção, voluntariamente, às instruções inscritas. Todos esses novos chefes deveriam orientar os trabalhadores em cada movimento e, quando necessário, também deveriam ser capazes de executar o serviço na frente dos operários, para lhes ensinar o modo

⁷⁰ Taylor (1979) entendia a autonomia dos operários no exercício de suas tarefas como um fardo que estes tinham que carregar. A Administração Científica, neste sentido, seria o caminho para a libertação deste “sacrifício” e, conseqüentemente, para a satisfação dos trabalhadores. Na visão de Taylor (1979, p. 50), “A filosofia da administração por *iniciativa e incentivo* obriga cada trabalhador a suportar quase toda a responsabilidade, quer do plano geral, quer de cada detalhe do seu trabalho e, em muitos casos, também a escolha de suas ferramentas. Além disso, ele deve fazer todo o trabalho físico. O desenvolvimento duma ciência, por outro lado, envolve a fixação de muitas normas, leis e fórmulas, que substituem a orientação pessoal empírica do trabalhador e que somente podem ser realmente usadas depois de terem sido sistematicamente verificadas, registradas, etc.”.

⁷¹ Mesmo que não se trate de um homem do “tipo bovino”, que, de acordo com Taylor (1979), “é tão bronco, que é incapaz de aperfeiçoar-se corretamente a si mesmo” (p. 69), o autor adverte: “[...] o trabalhador, ainda que bem habilitado na organização e uso dos dados científicos, estaria materialmente impossibilitado de trabalhar, ao mesmo tempo, na máquina e na mesa de planejamento. Está claro, então, na maioria dos casos, que um tipo de homem é necessário para planejar e outro tipo diferente para executar o trabalho” (p. 50).

⁷² Em sua obra publicada em 1903, intitulada *Shop Management* (Administração de Oficinas), Taylor discute a “filosofia da direção”. Neste escrito, anterior a *Princípios de Administração Científica*, de 1911, o autor esclarece a responsabilidade destes oito homens: no escritório de preparação das tarefas ficam quatro chefes, sendo da incumbência de três deles transmitir as ordens e receber, por escrito, as informações dos operários; na fábrica ficam os outros quatro chefes, para ajudar pessoalmente o operário em suas tarefas. Cada qual se limita à sua função especial (TAYLOR, 1979, p. 113).

correto de proceder. Taylor (1979) destacava que a relação entre a direção e os empregados deveria ser marcada por uma “cooperação cordial”, e não por uma “vigilância desconfiada” e pela “guerra mais ou menos encoberta” que caracterizavam os sistemas comuns de administração da época: “[...] cada homem será instruído diariamente e receberá auxílio cordial de seus superiores, em lugar de ser, de um lado, coagido por seu capataz, ou, em situação oposta, entregue à sua própria inspiração.” (p. 41).

O trecho a seguir - parte final do diálogo por meio do qual Taylor procura convencer⁷³ Schmidt, carregador de lingotes, selecionado entre 75 carregadores, a transportar 47 toneladas de barras de ferro por dia com satisfação – ilustra com perfeição a organização científica do trabalho, sobretudo a padronização de todos os movimentos do trabalhador para cada tipo de serviço⁷⁴:

Bem, se você é um operário classificado [ou seja, que faz exatamente o que se lhe disser, aumenta sua produção e seu salário, neste caso de \$1,15 dólares por dia para \$1,85 dólares por dia] deve fazer exatamente o que este homem lhe mandar, de manhã à noite. Quando ele disser para levantar a barra e andar, você se levanta e anda, e quando ele mandar sentar, você senta e descansa. Você procederá assim durante o dia todo. E, mais ainda, sem reclamações. Um operário classificado faz justamente o que se lhe manda e não reclama. Entendeu? Quando este homem mandar você andar, você anda; quando disser que se sente, você deverá sentar-se e não fazer qualquer observação. Finalmente, você vem trabalhar aqui amanhã e saberá, antes do anoitecer, se é verdadeiramente um operário classificado ou não” (TAYLOR, 1979, p.56).

Desenvolver uma ciência da Administração, selecionar e treinar, de forma “científica”, os trabalhadores e propiciar a cooperação “íntima e cordial” entre a direção e os trabalhadores são os quatro grandes princípios da Administração Científica⁷⁵. Taylor (1979) acreditava que

⁷³ Taylor (1979) observa que não adianta forçar o operário, contra os seus próprios desejos e sem aumento de salário, a trabalhar muito mais. “[...] O problema maior, envolvido na substituição do sistema de *iniciativa e incentivo* pelo da administração científica, é a completa revolução na atitude mental e nos hábitos de todos os componentes da direção, como também dos operários. [Os operários devem ser convencidos] com lições objetivas de que a administração por tarefa [científica] significa trabalho mais árduo, porém proporciona maior prosperidade.” (p. 120-121).

⁷⁴ Chama a atenção o fato de que Taylor, respondendo às críticas ao seu sistema de divisão do trabalho e treinamento, chega a afirmar que, à primeira vista, parece que o sistema converte o operário em um “autômato”, em um verdadeiro “boneco de madeira”. Ele descreve que “os operários observam habitualmente, ao trabalharem pela primeira vez sob o novo sistema: *Por que não me permitem pensar ou agir? Há sempre alguém intervindo ou fazendo por mim.*” (TAYLOR, 1979, p. 114). Em relação a este aspecto, Friedmann (1983), em sua obra *O trabalho em migalhas*, ressalta que o trabalho desenvolvido pelo operário especializado, devido à sua natureza limitada, de fato impossibilita o engajamento de sua personalidade no trabalho: “[...] reduzida a uma atividade parcelada sem formação geral nem cultura profissional, não permite engajamento e menos ainda florescimento no trabalho.” (p. 137).

⁷⁵ Contudo, Silva (1992, p. 163) adverte que “[...] a importância do conceito de taylorismo está não apenas no método específico concebido por Taylor e aplicado talvez numa poucas indústrias em sua própria época [em seu livro de 1911, Taylor estudara o manejo de lingotes de ferro e de pás, o ofício de pedreiro, o serviço de inspeção de esferas de bicicletas e o corte de metais em oficinas mecânicas]. O taylorismo descreveria, pelo contrário, uma tendência a um estágio generalizado do capitalismo monopolista, e como tal, vale como

suas idéias favoreceriam o progresso da ciência da Administração, a harmonia, a cooperação, o rendimento máximo e o desenvolvimento de cada ser humano. No que se refere especificamente ao trabalho dos administradores, o autor observa que

[...] os gerentes assumem novos encargos e responsabilidades, jamais imaginados no passado. À gerência é atribuída, por exemplo, a função de reunir todos os conhecimentos tradicionais que no passado possuíram os trabalhadores e então classificá-los, tabulá-los, reduzi-los a normas, leis ou fórmulas, grandemente úteis ao operário para execução do seu trabalho diário. (TAYLOR, 1979, p. 49).

O capital, na busca de sua auto-valorização, acentua, cada vez mais, a divisão do trabalho e a transferência dos conhecimentos e habilidades, do trabalhador, para o sistema técnico. O taylorismo representa, assim, no processo de trabalho capitalista, o momento em que esta tendência é intensificada, ou seja, o trabalho é subdividido nos seus mínimos componentes e, além do *produto* do trabalho, o *conhecimento* do trabalhador também é expropriado pela gerência capitalista. A gerência, desta forma, com suas estratégias de controle, assume uma posição central na organização do trabalho sob a regência do taylorismo.

Destarte, o resultado do trabalho, no lugar de ser fruto de um processo que materializa uma idéia previamente presente na imaginação do trabalhador, passa a ser a materialização de idéias da gerência capitalista. Com o declínio dos ofícios, o trabalhador, como força de trabalho geral e indiferenciado, torna-se adaptável a muitas tarefas elementares, enquanto os avanços científicos concentram-se nas mãos da gerência. Não sendo este um processo estático, à medida que o desenvolvimento da indústria, dos serviços e do comércio enseja o nascimento de novas ocupações, estas vão sendo rotinizadas e submetidas ao controle por meio das relações entre os trabalhadores e a gerência.

Taylor não busca, de acordo com Braverman (1987, p. 86), “a melhor maneira” de trabalhar “em geral”, mas sim um método para melhor controlar o trabalho alienado, ou seja, a força de trabalho comprada e vendida. O controle, aspecto essencial da gerência, adquiriu dimensões sem precedentes com Taylor:

[...] Taylor elevou o conceito de controle a um plano inteiramente novo quando asseverou como *uma necessidade absoluta para a gerência adequada a imposição ao trabalhador da maneira rigorosa pela qual o trabalho deve ser executado*. Admitia-se em geral antes de Taylor que a gerência tinha o direito de “controlar” o trabalho, mas na prática esse direito usualmente significava apenas a fixação de tarefas, com pouca interferência direta no modo de executá-las pelo trabalhador [sistema denominado por Taylor de administração por *iniciativa e incentivo*]. A contribuição de Taylor foi no sentido de inverter essa prática e substituí-la pelo seu

descrição do desenvolvimento do processo de trabalho capitalista nessa fase, mesmo que não se remeta diretamente aos métodos específicos de Taylor.”

oposto. A gerência, insistia ele, só podia ser um empreendimento limitado e frustrado se deixasse ao trabalhador qualquer decisão sobre o trabalho. (BRAVERMAN, 1987, p. 86).

Assim como as idéias de Taylor, as contribuições de Henry Ford foram fundamentais no processo de desenvolvimento do capitalismo no século XX. Todavia, muitas das inovações tecnológicas e organizacionais implantadas por Ford eram simplesmente extensões de tendências estabelecidas. Neste sentido, Ford racionalizou ainda mais as tecnologias existentes e detalhou a divisão do trabalho fazendo com que o trabalho chegasse até o trabalhador, que se mantinha em uma posição fixa.

No que se refere à divisão do trabalho realizada dentro dos muros das indústrias, a organização fordista do trabalho representa a degradação, ainda maior, das capacidades do trabalhador. À gerência cabia, sobretudo, a responsabilidade de controlar o ritmo da montagem e da produção, que aumentou significativamente com a utilização da esteira transportadora que conduzia os carros – inicialmente o célebre Modelo T - durante o processo de sua fabricação. À medida que a esteira passava, com paradas periódicas, cada trabalhador executava determinada operação simples. O ofício, já fatalmente ferido pelo taylorismo, recebeu o tiro de misericórdia mediante o fordismo, sendo completamente substituído por operações pormenorizadas e repetitivas. Neste cenário, o papel da gerência continuou sendo imprescindível:

O aceleramento do índice de produção, neste caso [por meio da esteira transportadora], dependia não apenas da mudança na organização do trabalho, mas do controle que a gerência conseguiu, de um só golpe, sobre o ritmo da montagem, de modo que podia agora dobrar e triplicar o índice a que as operações a serem executadas deviam obedecer e assim submeter seus trabalhadores a uma intensidade extraordinária de trabalho. (BRAVERMAN, 1987, p. 131).

Embora este procedimento tenha desencadeado significativos ganhos de produtividade na empresa de Ford, estudos sobre a relação entre a produtividade do trabalho e a decomposição do processo do trabalho em tempos e movimentos já haviam sido apresentados em 1911 por Taylor (1979), em sua obra *Princípios da Administração Científica*. O grande destaque atribuído às inovações fordistas deve-se ao fato de que o fordismo, em sua maturidade pós-guerra, se identifica mais como um modo de vida total do que como um simples sistema de produção em massa, visto que além de englobar um conjunto de práticas de controle do trabalho e tecnologia, ele também abarca um conjunto de hábitos de consumo e de configurações de poder político-econômico. Ford percebeu que não bastava apenas produzir em massa, mas era fundamental que o consumo também fosse de massa, o que resulta num novo sistema de reprodução da força de trabalho, numa nova política de controle

e gerência do trabalho, numa nova estética e numa nova psicologia. Enfim, numa estrutura social racionalizada, modernista e populista (HARVEY, 1992).

Há uma estreita relação de dependência entre os novos métodos de trabalho propostos por Henry Ford e um determinado modo de viver, de pensar e de sentir a vida; as empresas fordistas procuravam, de fato, controlar a vida dos seus trabalhadores. Eram efetivados inquéritos sobre a vida íntima dos operários, inspeções para controlar a “moralidade” destes, e assim por diante. Todas essas estratégias não devem ser entendidas como expressão de uma espécie de puritanismo hipócrita; antes disso, elas representam um esforço coletivo para criar um tipo de trabalhador e de homem que se ajustasse aos modos tayloristas e fordistas de produção⁷⁶. Segundo Finelli (1997), a lógica fordista implica a produção de um imaginário, de uma visão do mundo: “ou seja, a partir de seus ritmos e de suas modalidades organizativas racionais e mecanizadas, produção de um estilo de vida capaz de uma ética puritana, em oposição a comportamentos dissipadores e improdutivos”.

Se Taylor, por um lado, buscava um “gorila domesticado” para trabalhar dentro das empresas (um tipo de trabalhador que funcionasse como uma máquina automática, sem participar, de forma inteligente, na produção), Ford procurava mais do que isso: visava o controle completo do trabalhador, dentro e fora da empresa; buscava conservar, fora do trabalho, um determinado equilíbrio psicofísico que impedisse o colapso fisiológico do trabalhador. O objetivo final era possuir um quadro de trabalhadores estável, pois o trabalhador coletivo de uma empresa é como uma máquina: não deve ser desmontada com frequência nem ter suas peças renovadas constantemente.

Dentro da lógica fordista, encontra-se a estratégia dos chamados altos salários. O dia de oito horas e cinco dólares era mais do que apenas obrigar o trabalhador a adquirir a disciplina necessária para a operação do sistema de linha de montagem de alta produtividade. Fazia parte dessa lógica proporcionar aos trabalhadores renda e tempo de lazer suficientes para que se tornassem consumidores dos produtos que eram feitos cada vez em maior quantidade (HARVEY, 1992). Para que os trabalhadores fossem controlados fora das paredes das fábricas, Ford tentou inicialmente intervir na vida privada destes mediante um corpo de

⁷⁶ Tendo opção, os operários preferiam os métodos antigos – que constrangiam menos, valorizavam mais e mantinham a qualificação – e não o sistema fordista de produção em massa, no qual o processo de trabalho tornou-se extremamente racionalizado. Frente a esta situação, para atrair trabalhadores dispostos a se enquadrar na produção em massa, Henry Ford propõe um salário de 5 dólares por uma jornada de oito horas, sendo que os concorrentes ofereciam um salário de 2,5 dólares. Todavia, “o que ele não diz é que, para receber seus cinco dólares, o trabalhador deve dar provas de boa conduta, ou seja: não ser mulher, não beber, destinar seu dinheiro à família... A empresa cria um serviço social para controlar a situação nas casas dos beneficiários do prêmio Ford e, nos primeiros anos, ele recusará os 5 dólares a 28% do pessoal.” (GOUNET, 1999, p. 20).

inspetores, e mais tarde houve a intervenção do Estado. A seguinte passagem mostra a origem da necessidade dos industriais de fazer com que o trabalhador introjetasse a ideologia fordista (capitalista):

Da mesma forma que se caminha sem necessidade de refletir sobre todos os movimentos necessários para mover sincronizadamente todas as partes do corpo, assim ocorreu e continuará a ocorrer na indústria em relação aos gestos fundamentais do trabalho; caminha-se automaticamente e, ao mesmo tempo, pode-se pensar em tudo aquilo que se deseja. Os industriais norte-americanos compreenderam muito bem esta dialética inerente aos novos métodos industriais. Compreenderam que ‘gorila domesticado’ é apenas uma frase, e que o operário continua ‘infelizmente’ homem e, inclusive, que ele durante o trabalho, pensa demais ou, pelo menos, tem muito mais possibilidade de pensar, principalmente depois de ter superado a crise de adaptação. Ele não só pensa, mas o fato de que o trabalho não lhe dá satisfações imediatas, quando compreende que se pretende transformá-lo num gorila domesticado, pode levá-lo a um curso de pensamentos pouco conformistas. A existência dessa preocupação entre os industriais é comprovada por toda uma série de cautelas e iniciativas ‘educativas’, que se encontram nos livros de Ford e de Philip (GRAMSCI, 1984, p. 404).

Tais estratégias “educativas” revelam, por outro lado, o impacto que o avanço do fordismo, atrelado aos desdobramentos da revolução técnico-científica, teve sobre as exigências de qualificação profissional, demandando a execução automática de atividades simples que não requerem reflexão, por menor que seja, por parte do trabalhador, como indica a citação supracitada. Deste modo, a racionalização do trabalho e o desenvolvimento tecnológico observados no período fordista tiveram como consequência uma forte desqualificação da força de trabalho (BRAVERMAN, 1987; HIRATA et al., 1992). Gounet (1999) aponta, por exemplo, como o artesão especialista em mecânica que, antes do sistema fordista, fabricava artesanalmente os veículos praticamente inteiros, foi substituído pelo operário desqualificado que faz apenas e sempre um número limitado de gestos. Ao mudarem as necessidades quanto à qualificação da força de trabalho, mudaram também os atributos requeridos aos trabalhadores que administram o processo de trabalho.

Nesta direção, Braverman (1987) evidencia a importância dos gerentes, ao lado do desenvolvimento científico, como mediadores na intervenção do capital sobre a força de trabalho e sobre os instrumentos, materiais e produtos do trabalho, no decurso da revolução técnico-científica, que se iniciou nas duas últimas décadas do século XIX e invadiu o século XX com extrema potência, transformando o processo de trabalho⁷⁷. Enquanto princípios

⁷⁷ Sendo a gerência relacionada à estrutura formal do processo de produção, e os aspectos técnicos ao conteúdo do referido processo, Braverman (1987, p. 137) observa que a técnica “[...] é, primeiramente, a da especialidade, do ofício, e depois assume um caráter cada vez mais científico à medida que o conhecimento das leis naturais aumenta e destitui o conhecimento fragmentário e as tradições fixas do ofício. A transformação do trabalho de uma base de especialidade para uma base de ciência pode-se, pois, considerar como incorporando um conteúdo fornecido por uma revolução científica e técnica, dentro de uma forma dada pela rigorosa divisão e subdivisão do trabalho patrocinada pela gerência capitalista.”

físicos mais desenvolvidos orientavam as transformações dos instrumentos de trabalho e os produtos eram inventados de acordo com as necessidades do mercado – em um contexto onde nada é definitivo ou permanente, devido às necessidades de aperfeiçoamento e aumento contínuo da produção –, o capital procurava “dissolver o processo de trabalho como um processo dirigido pela gerência.” (BRAVERMAN, 1987, p. 149).

A gerência capitalista passa a perseguir como ideal o controle total e pormenorizado de cada elemento do processo de trabalho, o aperfeiçoamento do sistema de administração, isto é, a eliminação do acaso e o completo cálculo utilitário das decorrências das ações empreendidas. Para a consecução de tal propósito, há o intento de transformar o fator subjetivo do processo de trabalho em um fator objetivo inanimado⁷⁸, ou seja, de “tratar os próprios trabalhadores como máquinas” (BRAVERMAN, 1987, p. 151). Os estudos detalhados de Taylor e Gilbreth, respectivamente, sobre o tempo e os movimentos do corpo necessários para a execução cada operação do processo de trabalho, tornam visíveis a concepção do homem-máquina.

O esquema dos tempos e movimento, denominado *therblig* (uma variação da palavra Gilbreth), com a utilização de variadas técnicas de fotografia e cronometragem catalogava e apresentava em gráficos cada movimento do trabalhador em termos de máquina. Com a evolução do *therblig*, desde o início da década de 1950, atividades sensoriais humanas, tais como a visão, a audição e o tato, tornaram-se objeto de análise e classificação. A velocidade e a aceleração dos movimentos humanos, assim como as questões fisiológicas envolvidas com o gasto de energia durante a execução do trabalho não deixaram também de ser examinadas; até mesmo a utilização de lápis e papel em escritórios foi padronizada. Com o desenvolvimento dos computadores, muitos cálculos do sistema *therblig* foram ainda mais aperfeiçoados. Para os gerentes, tais estudos são guiados pela lógica da “objetividade” e da “ciência”; em uma concepção marxista, evidenciam a existência e a intensificação do trabalho humano em geral.

O princípio subjacente e que inspira todas essas investigações do trabalho é o que encara os seres humanos em termos de máquina. Visto que a gerência não está interessada na pessoa do trabalhador, mas no trabalhador como ele ou ela são

⁷⁸ A subordinação do trabalho a um elemento objetivo no processo de produção, ou seja, seu deslocamento como elemento subjetivo do processo, não acontece de forma semelhante em todos os ramos industriais, uma vez que a tendência de mecanização da indústria moderna não se desenvolve de maneira uniforme. A diversidade de processos de produção específicos e o surgimento de novos ofícios e especialidades, que exigem determinadas qualificações técnicas, dão origem a um cenário onde coexistem, na indústria, muitas formas de trabalho: “o ofício, o trabalho manual ou mecanizado, a máquina automática ou o processo continuado” (BRAVERMAN, 1987, p. 150). Além disso, há também alternância no universo dos empregos, pois à medida que a aplicação da ciência e a gerência são capazes de aumentar a produtividade e dispensar trabalhadores em algumas indústrias, o trabalho se desloca para outros setores; neste sentido, existe menos eliminação do trabalho do que seu deslocamento.

utilizados no escritório, na fábrica, no armazém, no empório ou nos processos de transporte, esse modo de encarar o ser humano é, do ponto de vista gerencial, não apenas eminentemente racional mas, também, a base de todo o cálculo. O ser humano é considerado nesse caso como um mecanismo articulado por dobradiças, juntas e mancais de esfera, etc. (BRAVERMAN, 1987, p. 156).

Neste cenário, a gerência passa a ser o exclusivo elemento subjetivo do processo, dentro da lógica de completa dissociação entre pensamento e ação. Não obstante, Braverman (1987, p. 157) adverte que esse esquema no qual “pessoas de uma classe são postas em movimento por pessoas de outra classe”, não transcorre na realidade de forma semelhante ao modelo ideal que habita a cabeça dos gerentes; ao não se reduzirem a uma forma de máquina, a simples “operadores humanos”, os trabalhadores, impondo resistência ao sistema, de forma organizada ou não, acabam por se tornar um elemento central na decisão sobre o ritmo médio da produção⁷⁹.

Destarte, o aperfeiçoamento das máquinas e as novas possibilidades de gerência da produção dele advindas encontram-se relacionados à estruturação produtiva que se entendeu ao longo século XX e ao desenvolvimento do fordismo. Em nome do desenvolvimento do processo de acumulação do capital, a produtividade crescente do trabalho é buscada intensamente e a tecnologia é aperfeiçoada cada vez mais⁸⁰. De acordo com Braverman (1987), a possibilidade de controlar as máquinas com “informações vindas de fora do mecanismo operante imediato” (p. 165), sobretudo por meio do *controle numérico*, fez com que o operador imediato perdesse o controle da máquina, e que, por outro lado, a gerência fizesse “por meios inteiramente mecânicos aquilo que ela anteriormente pretendia fazer pelos meios organizacionais e disciplinares” (p. 169). Assim, uma parte do problema da disciplina dos trabalhadores, freqüentemente enfrentado por Taylor, foi resolvida. Na linha de montagem, por exemplo, o ritmo da esteira rolante é completamente definido pela gerência.

O desenvolvimento da tecnologia do controle, com a revolução eletrônica das décadas de 1950 e 1960, tornou o trabalhador qualificado cada vez mais desnecessário. Nas palavras de Braverman (1987),

⁷⁹ Gounet (1999, p. 17) observa que o fordismo, ao tratar o operário da linha de produção, sem qualificação, “como uma máquina de dar lucros para a empresa, seus acionistas e diretores”, virou um símbolo da exploração capitalista no início dos anos 1970, o que provocou uma série de lutas operárias na França, Itália, Grã-Bretanha e Estados Unidos.

⁸⁰ Quanto ao desenvolvimento da ciência e a utilização da tecnologia, Braverman (1987) observa a existência de um processo em que a máquina é fetichizada e onde a divisão do trabalho é tema de uma “verdadeira religião”. “Este fetichismo adquire sua maior força quando se liga àqueles produtos das mãos dos homens que, na forma de maquinaria, tornam-se capital. Agindo pelo senhor de um modo que ele planeja com inesgotável cuidado e rigor, eles aparecem aos olhos humanos *como agindo por si mesmos e fora de suas próprias necessidades íntimas*. Essas necessidades são chamadas ‘necessidades técnicas’, ‘características da máquina’, ‘exigência de eficiência’, mas no todo não passam de exigências do capital e não da técnica.” (BRAVERMAN, 1987, p. 198).

O processo tornou-se mais complexo, mas este está perdido para os trabalhadores, que não sobem com o processo, mas se afundam debaixo dele. Exige-se de cada um desses trabalhadores que conheçam e compreendam não *mais* que o trabalhador isolado de antigamente, mas muito *menos*. O mecânico especializado é, por essa inovação, considerado deliberadamente obsoleto como a ventoinha ou o telégrafo de Morse, e via de regra é substituído por três espécies de operadores. (p. 173).

[...] os trabalhadores em cada indústria hoje [1974] são cada vez menos capazes de operar aquela indústria do que foram os trabalhadores de meio século atrás, e mesmo menos ainda que aqueles de há cem anos. (p. 199).

O objetivo de Taylor (1979) de retirar das costas dos trabalhadores, por meios organizacionais, o fardo de ter que pensar e tomar decisões, foi, assim, significativamente alcançado, mediante as tecnologias de controle⁸¹. Torna-se fato a dominação do trabalho morto sobre o trabalho vivo. Para reforçar esta constatação, Braverman (1987) menciona as pesquisas de James R. Bright, da Escola Superior de Administração de Harvard, levadas a efeito nas décadas de 1950 e 1960, que apontaram claramente, por meio de gráficos, que, a partir de um certo estágio, à medida que aumenta o grau de operações automáticas, diminui a especialização necessária pelo operador. Nesta direção, Braverman (1987) indica, por exemplo, que operadores químicos chegam ao ponto de nada precisar saber sobre processos químicos e que, enquanto a formação básica de um mecânico industrial levava quatro anos, o treinamento de um operador de máquinas numericamente controladas acontece em apenas quatro meses. Diante disto, à medida que as exigências de qualificação sobre os trabalhadores não-chefes diminuíram – processo que teve seu início vinculado à emergência das manufaturas e à subsunção do trabalho ao capital –, os atributos da gerência se tornaram mais complexos.

3.3 HISTÓRIA DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO

3.3.1 Escola de Administração Científica

No início do século XX, na esteira do desenvolvimento industrial e do aprimoramento do pensamento administrativo, surgiu a Escola da Administração Científica, fundada pelos

⁸¹ “A principal vantagem da linha de montagem industrial é o controle que ela permite sobre o ritmo do trabalho, e como tal ela é inexcedivelmente útil para os proprietários e gerentes, cujos interesses estão em desavença com os de seus trabalhadores. [...] Os trabalhadores à medida que permanecem como servos do capital em vez de produtores livremente associados que controlem seu próprio trabalho e seus próprios destinos, trabalham cada dia para edificar para si mesmos prisões de trabalho mais ‘modernas’, mas ‘científicas’ e mais desumanizadas” (BRAVERMAN, 1987, p. 200).

engenheiros Frederick W. Taylor, nos Estados Unidos, e Henry Fayol, na França. De acordo com Bresser Pereira (1963), as obras de Taylor e Fayol são complementares, tendo em vista que enquanto o primeiro centrou seus estudos sobre a racionalização do trabalho ao nível dos operários, o segundo o fez sobre a racionalização do trabalho do administrador e a respeito da estrutura das empresas.

Basicamente, a Escola de Administração Científica, ou Escola Clássica, partindo da hipótese simplificada do *homo economicus* (influenciada pelas descobertas das ciências naturais da época), formulou os princípios de que para uma empresa funcionar de acordo com os métodos científicos de trabalho, seria necessário estabelecer padrões para cada trabalho, em busca da produção correta para um dia de trabalho. Para tanto, foi essencial o estudo de tempos e movimentos, que delimita “a única melhor maneira de se executar determinada atividade” – *the one best way*, a eleição de um “homem de primeira classe”, adequado para cada tipo de trabalho e a aplicação da “lei da fadiga”, que determina a quantidade necessária de intervalos de descanso para os músculos recuperarem suas funções normais.

Para que o operário alcançasse, e até superasse, a produção padrão a ser atingida por dia, a Escola Clássica apontou que seria indispensável a seleção e o treinamento adequados, um sistema de incentivos monetários e um processo de controle por supervisão cerrada.

Braverman (1987) adverte, entretanto, que a gerência científica de Taylor não pode ser considerada uma verdadeira ciência, uma vez que “suas pressuposições refletem nada mais que a perspectiva do capitalismo com respeito às condições da produção” (BRAVERMAN, 1987, p. 82-83) – por partir do ponto de vista do capitalista, aceita como um dado inexorável, como uma condição “natural”, as relações sociais antagônicas inerentes ao modo de produção capitalista. A gerência científica “investiga não o trabalho em geral, mas a adaptação do trabalho às necessidades do capital. Entra na oficina não como representante da ciência, mas como representante de uma caricatura de gerência nas armadilhas da ciência.” (BRAVERMAN, 1987, p. 83).

Henri Fayol, contemporâneo de Taylor e considerado o pai da moderna Teoria da Administração, desenvolveu, no início do século passado – época em que trabalhava como presidente de uma empresa francesa de mineração e metalurgia –, determinados princípios de administração com o objetivo de aumentar a eficiência dos procedimentos gerenciais; ou seja, trata-se de um enfoque sistemático da administração. Seus princípios, que devem ser flexíveis e adaptáveis, discorrem sobre os seguintes assuntos: divisão do trabalho, autoridade, disciplina, unidade de comando e de direção, relação entre os interesses individuais e os interesses globais (organizacionais), remuneração, centralização, cadeia escalar (hierarquia),

ordem, equidade, estabilidade da ocupação, iniciativa e equipes de trabalho (WAGNER III; HOLLENBECK, 2002).

Ao comentar a respeito dos princípios de Fayol, Tragtenberg (1974) afirma que, seguindo a linha de Taylor, este preconiza que se deve evitar as mudanças de ocupação dos trabalhadores para reduzir os problemas de adaptação; “o homem deve ficar restrito a seu papel, na estrutura ocupacional parcelada” (TRAGTENBERG, 1974, p. 77). Deve-se evitar, ainda, a ultrapassagem dos limites razoáveis a respeito da remuneração. Em relação à gestão de pessoas, encontra-se, combinado à monocracia diretiva, um tratamento paternalista do operário. Quanto à disciplina, tanto Fayol, como Taylor, a copiam de modelos das estruturas militares e relativamente à autoridade na empresa, esta “possui direito divino, emite comunicações de cima para baixo e recebe de baixo para cima, [trata-se de uma] concepção mecanicista do processo de comunicação” (TRAGTENBERG, 1974, p. 79). Enquanto um processo de impessoalização, marcado pelo enunciado e pela especialização de tarefas, o esquema Taylor-Fayol aliena as pessoas nos papéis de um sistema burocrático.

[...] os esquemas Taylor-Fayol fundam-se na justaposição e articulação de determinismos lineares, baseados numa lógica axiomática que cria um sistema de obrigação devido à lógica interna. Daí, operar uma racionalidade em nível de modelo, onde as operações de decomposição e análise, fundadas em aspectos micro-econômicos, criam um sistema de coordenação de funções, donde emerge uma estrutura altamente formal. Seu comando é centralizado, fundado numa racionalidade burocrática, baseada na racionalização das tarefas, sua simplificação e intensificação do trabalho (TRAGTENBERG, 1974, p. 79-80).

Fayol conclui que as funções essenciais do administrador são: *planejar* as atividades futuras e o desempenho desejado, *organizar* os recursos (humanos e materiais) para implementar os planos e alcançar os objetivos, *coordenar* e *comandar* a força de trabalho e *controlar* os esforços globais, comparando os resultados obtidos e os objetivos planejados – “fórmula” conhecida como POC3 . Fayol focaliza, enquanto problema da empresa, as chefias e as dificuldades para as substituir.

Não obstante todo o desenvolvimento administrativo propiciado pela Escola da Administração Científica, mudanças tecnológicas, mercadológicas, sociais e políticas da época dificultaram o funcionamento do modelo mecânico da Escola Clássica: surgiram sindicatos e greves; a crescente complexidade dos mercados, dos produtos e da tecnologia reclamava por organizações mais adaptáveis às mudanças rápidas; do ponto de vista político, social e cultural, surgiram exigências quanto ao melhor tratamento de pessoas (PERROW, 1983).

Tragtenberg (1974) chama a atenção para o impacto das mudanças tecnológicas, derivadas do desenvolvimento da revolução técnico-científica, sobre as condições de trabalho,

o que resultou em transformações nos modelos administrativos. À medida que os avanços da ciência foram sendo incorporados nos processos produtivos, o trabalho qualificado, fruto da habilidade profissional, foi sendo desvalorizado e, no seu lugar, a percepção e a atenção são valorizadas. O conjunto passa a ser priorizado em vez das partes que o compõem, e a empresa alcança níveis mais altos de automação. O operário de *controle*, cuja função está relacionada à decodificação de sinais observados, substitui o operário *produtivo* propriamente dito e as funções de comunicação passam a predominar sobre as de execução.

Numa fábrica automatizada, torna-se impossível manter a ficção de uma hierarquia linear simples (modelos Taylor-Fayol); são necessários especialistas funcionais que devem *comunicar-se* entre si. O princípio organizacional não se estrutura na hierarquia de comando; ele se define na tecnologia que requer a *cooperação de homens* de vários níveis hierárquicos e qualificações técnicas (TRAGTENBERG, 1974, p. 80).

As mudanças do período⁸² forneceram, desta forma, os pré-requisitos para o surgimento de uma outra escola na área da Administração. Por intermédio de estudos e experiências realizadas por professores da Universidade de Harvard, chefiados por Elton Mayo, na Western Electric Company, em Hawthorne, entre 1927 e 1939, buscava-se averiguar o efeito das condições físicas de trabalho sobre a produtividade. Todavia, a experiência acabou apontando a interferência de outras variáveis, de ordem psicológica e social, sobre a produtividade.

A experiência de Hawthorne – associada ao desenvolvimento da Psicologia e da Sociologia, à crise econômica, às revoltas contra o cronômetro taylorista e às mudanças nas forças envolvidas nos conflitos entre trabalhadores e empresários – desencadeou o surgimento da Escola das Relações Humanas. Seus adeptos criticavam, sobretudo, o extremo reducionismo presente na hipótese do *homo economicus* da Escola Clássica e defendiam a idéia do homem como um ser mais complexo, como um “homem social”.

Contudo, duas ressalvas são necessárias no que se refere aos cotejos comumente realizados entre Taylor e Mayo. Em primeiro lugar, a noção popular de que o taylorismo foi superado pela Escola das Relações Humanas trata-se de uma interpretação equivocada do desenvolvimento da gerência. Nesta direção, Braverman (1987, p. 84) afirma que “o

⁸² Relativamente à dimensão da empresa, Tragtenberg (1974, p. 80-81) observa que “desenvolvem-se as grandes *corporations* como na Grã-Bretanha e EUA, após a Primeira Guerra Mundial; ampliam-se as sociedades por ações que produzem a quase totalidade dos bens públicos, como eletricidade, água e gás. Da sociedade norte-americana da fase inicial, acumulação para a fase da abundância e alta produtividade, resolvidos os problemas econômicos mais imediatos, têm lugar na empresa os problemas humanos que começam a ser atendidos. É quando se dá o surgimento da Escola das Relações Humanas com Elton Mayo; é quando no quadro da microempresa, a direção não é função unificada da organização e coordenação, mas sim *ponto de união* em que se combinam as exigências políticas e funcionais da empresa.”

taylorismo está ‘obsoleto’, ou ‘superado’ apenas no sentido em que uma seita que se tenha difundido e se tornado amplamente aceita desaparecer como seita”. Em segundo lugar, a natureza dos estudos de Taylor e Mayo é distinta. Enquanto Taylor toma os fundamentos da organização dos processos de trabalho e do controle sobre ele como objeto de estudo, tendo como sucessores profissionais ligados à engenharia e projeto do trabalho, bem como à alta administração, Mayo, assim como Hugo Münsterberg, se debruça sobre “o ajustamento do trabalhador ao processo de produção em curso, a medida em que o processo era projetado pelo engenheiro industrial” (BRAVERMAN, 1987, p. 83), tendo como sucessores profissionais relacionados aos departamentos de pessoal e a escolas de psicologia e sociologia industrial.

O trabalho em si é organizado de acordo com os princípios tayloristas, enquanto os departamentos de pessoal e acadêmicos têm-se ocupado com a seleção, adestramento, manipulação, pacificação e ajustamento da ‘mão-de-obra’ para adaptá-la aos processos de trabalho assim organizado. O taylorismo domina o mundo da produção; os que praticam as ‘relações humanas’ e a ‘psicologia industrial’ são as turmas de manutenção da maquinaria humana (BRAVERMAN, 1987, p. 84).

3.3.2 Escola das Relações Humanas

Para a Escola das Relações Humanas a empresa é vista como um sistema social, formado por um conjunto de indivíduos e de relações de interdependência. Este sistema social comporta subsistemas, tais como a “organização técnica” e a “organização social”, que se subdivide em organização formal e informal (BRESSER PEREIRA, 1963). O administrador, na perspectiva desta Escola, deve conhecer profundamente a organização que administra, tanto do ponto de vista da organização formal (burocracia) como da organização informal (padrões de relacionamentos grupais não previstos nos organogramas), e deve obter a cooperação dos subordinados, para o alcance dos objetivos da empresa, por meio de métodos tais como o incentivo à participação nas decisões e a descentralização da organização, entre outros.

Enquanto na visão da Escola Clássica a empresa apenas visa produzir um produto lucrativamente, do ponto de vista da Escola de Relações Humanas a empresa também deve procurar atender às necessidades daqueles que dela participam. Esses dois objetivos, de acordo com os autores ligados à Escola de Relações Humanas, não se encontram em conflito, uma vez que o nível de satisfação dos empregados estaria diretamente relacionado com o

aumento da produtividade (BRESSER PEREIRA, 1963). Deste modo, como fatores decisivos da produtividade para Mayo, encontram-se a atitude do empregado frente ao seu trabalho e a natureza do grupo social do qual ele participa (TRAGTENBERG, 1974).

Embora algumas das afirmações dos teóricos da Escola de Relações Humanas possam ser discutíveis, Bresser Pereira (1963) defende que as idéias básicas desta escola são coerentes, baseando-se no posicionamento do fator humano enquanto o aspecto mais importante em uma organização. Esta Escola desencadeou o movimento de mudança de um enfoque mecanicista da Administração em direção a um enfoque psicossociológico, o qual possui um impacto considerável na atuação do administrador, que além de “determinar” deve ser capaz “persuadir” e “compartilhar” no exercício de sua profissão.

A oposição da Teoria das Relações Humanas em relação à Teoria Clássica seguiu, paulatinamente, para um segundo estágio: a Teoria Comportamental (ou Behaviorista). Embora compartilhando alguns dos conceitos fundamentais da Escola das Relações Humanas, a Escola Comportamental, considerando ingênuas e românticas muitas das suas concepções, introduziu novos conceitos, novas variáveis e, principalmente, uma nova visão da Teoria Administrativa, baseada no comportamento humano nas organizações. (CHIAVENATO, 1979a).

A Teoria Behaviorista, enquanto um desdobramento da Teoria das Relações Humanas, se desenvolveu com os trabalhos de Chester Barnard, culminando com as obras de Herbert Simon, que, nos Estados Unidos durante a década de 1950, introduziu uma forte ênfase das ciências do comportamento na Teoria Administrativa. Estudos no campo da motivação humana, dos estilos de administração, do processo decisório, dos conflitos entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais e a respeito do Comportamento Organizacional são os temas principais da Teoria Behaviorista. Outra característica da Teoria Comportamental é a ênfase que esta atribui ao caráter descritivo, se ocupando mais em explicar e descrever o Comportamento Organizacional do que em construir modelos e princípios de atuação prática (caráter normativo e prescritivo) (CHIAVENATO, 1979a).

Além do desenvolvimento da Teoria Behaviorista, outro movimento ocorreu na área do pensamento administrativo por volta da metade do século XX. Devido ao crescimento e à multiplicação das organizações, que se tornavam cada vez mais complexas, e à insatisfação em relação à Teoria Clássica, pelo seu caráter mecanicista, e à Teoria das Relações Humanas, pelo seu romantismo ingênuo, o pensamento administrativo, desde 1940, sofreu uma forte influência dos trabalhos de Max Weber sobre a burocracia.

3.3.3 Escola Burocrática

Pensadores ligados às Ciências Sociais receberam a concepção weberiana de burocracia com “relutante respeito e, até mesmo com hostilidade” (PERROW, 1983, p. 4), o que não aconteceu com os administradores. Não obstante os estudos de Weber a respeito da burocracia visem, sobretudo, a compreensão do processo de modernização (secularização) das sociedades – não se tratando, assim, de princípios que devam ser aplicados para incrementar a eficiências das organizações –, o modelo de organização burocrática weberiano, caracterizado pela existência de normas exaustivas, hierarquia, especialização e impessoalidade, pareceu ideal em relação às necessidades dos administradores. O problema da administração burocrática recaiu exatamente sobre a impossibilidade prática da implementação do “modelo ideal” de burocracia. “Os defeitos da burocracia começaram a ser os defeitos de não se conseguir seguir seus próprios princípios” (PERROW, 1983, p. 4).

Como desdobramento da Teoria da Burocracia, emergiu a Teoria Estruturalista que, com um enfoque interorganizacional, compreende a organização de forma mais ampla, ou seja, estuda a organização e suas relações com outras organizações dentro de uma sociedade maior (CHIAVENATO, 1979a).

De acordo com o estudo da Perrow (1983) sobre a história da Teoria Organizacional, a Escola Burocrática, assim como a Escola das Relações Humanas, sofreu influência dos escritos a respeito da análise do conflito, da Teoria do Processo Decisório, da tecnologia e do ambiente.

A partir de novos ângulos de compreensão fornecidos por cientistas políticos sobre a questão do conflito nas organizações, a visão do conflito enquanto resultado de problemas de comunicação ou da incompetência de administradores teve que ser revista. “Num mundo de partidos políticos, grupos de pressão e corpos legislativos, o conflito não era apenas desmedido, como era de se esperar - era até mesmo funcional.” (PERROW, 1983, p. 5).

Com a introdução da ciência política nas escolas de Relações Humanas e Burocrática, na segunda metade da década de 1950, ambas incorporaram a questão do conflito: para a Escola de Relações Humanas, o conflito poderia ser positivo, mesmo num sistema cooperativo; por outro lado, a Escola Burocrática apenas absorveu as novas informações e teorias, por não possuir uma ideologia precisa.

No que diz respeito à influência das Teorias do Processo Decisório, de Herbert Simon e James March, sobre a Escola de Relações Humanas, destaca-se a contribuição destas para o

desdobramento da Escola de Relações Humanas em Escola Behaviorista. O estudo das premissas a partir das quais as decisões são tomadas e a criação de técnicas para dominar tais premissas favoreceram o deslocamento de uma visão centrada nas teorias da personalidade (centradas em questões individuais) para uma ênfase na psicologia do comportamento (centrada no paradigma Estímulo-Resposta, que considera os fatores ambientais como modificadores do comportamento). A investigação dos processos envolvidos nas decisões gerenciais (a racionalidade das decisões) passa a ocupar um lugar central nas teorias administrativas. Nesta direção, o administrador é aquele que distribui e influencia decisões nas organizações. Não obstante, tendo em vista o caráter limitado da racionalidade (é impossível um indivíduo conhecer todas as alternativas de que dispõe, bem como suas conseqüências), as decisões tomadas podem ser satisfatórias, mas nunca serão ótimas; à administração da organização cabe proporcionar condições para uma escolha satisfatória, isto é, um ambiente psicológico orientado por premissas que são aceitas pelos indivíduos como bases para suas escolhas e as influenciam em benefício dos objetivos organizacionais. A organização procura, diante disto, adaptar o comportamento dos indivíduos aos seus interesses, sendo os administradores fundamentais neste processo.

Para a Escola Burocrática o estudo sobre o processo decisório “reduziu o grande peso colocado sobre a estrutura óssea da burocracia, realçando os músculos e a carne que fazem estes ossos se moverem” (PERROW, 1983, p. 7). Simon e March, mediante seus escritos, proporcionaram o desenvolvimento dos estudos sobre controles e meios de manipulação, favorecendo a atualização da Teoria Burocrática em relação às mudanças organizacionais do período.

Sobre o impacto da tecnologia, definida enquanto tipos de tarefa realizadas nas organizações, a socióloga Joan S. Woodward, por meio de estudos realizados em aproximadamente 100 firmas da Inglaterra, e, posteriormente, pesquisadores americanos, chegaram à conclusão de que “a burocracia parece ser a melhor forma de organização para operações de rotina; grupos temporários de trabalho, descentralização e ênfase nos processos das relações interpessoais pareciam funcionar melhor para operações não rotineiras” (PERROW, 1983, p. 7). Nota-se, nesse sentido, a influência da tarefa sobre a estrutura da organização, ou, em outros termos, a existência de uma forma particular de organização mais apropriada para cada situação técnica.

Tanto para a Escola das Relações Humanas, como para a Escola Burocrática, as pesquisas a respeito do impacto da tarefa sobre a estrutura da organização ofereceram a seguinte compreensão: nenhuma das duas escolas seria sempre a mais adequada; de acordo

com o tipo de tarefa – tecnologia – realizada pela empresa, ou uma ou outra seria mais eficiente.

O surgimento de outras duas variáveis também obrigou ambas as escolas a reverem seus princípios: a constatação da influência dos objetivos organizacionais (muitas vezes conflitantes) e do ambiente sobre as organizações. Estudos de caso realizados por sociólogos ainda evidenciaram o fato de que

[...] os objetivos expostos freqüentemente não eram os reais; os líderes oficiais freqüentemente não eram os mais poderosos; afirmações por efetividade e eficiência eram ilusórias ou mesmo sem veracidade; o interesse público não estava sendo servido; influências políticas eram difusas; favoritismo, discriminação e corrupção eram coisas comuns (PERROW, 1983, p. 9).

Em relação à influência do ambiente, ambas as escolas (Relações Humanas e Burocrática) tiveram que aceitar as organizações como sistemas abertos, sendo cada variável relacionada com outra, em graus irregulares de tensão e reciprocidade. “Cada unidade, organização, departamento ou grupo de trabalho faz entrar recursos, transforma-os e manda-os para fora, comunicando-se assim com o sistema maior” (PERROW, 1983, p. 10).

Contudo, tendo em vista a influência da tecnologia, dos objetivos organizacionais e do ambiente sobre as organizações, Perrow (1983) destaca a dificuldade de se por em prática a visão dos sistemas abertos, possivelmente devido aos limites cognitivos da racionalidade.

Pelo fato da Teoria de Sistemas ser muito abstrata e, por isso, de difícil aplicação às situações práticas, e tendo-se em vista a necessidade de união da teoria com a prática, surge uma nova abordagem no cenário do pensamento administrativo: a Abordagem Contingencial. (SCOTT; MITCHELL apud CHIAVENATO, 1979b).

3.3.4 Abordagem Contingencial

Enquanto a visão sistêmica, apesar de evidenciar as inter-relações e os impactos que forças internas e externas têm sobre a organização e seus subsistemas, não identifica e relaciona as diferentes graduações desse impacto de variáveis sobre a organização, a Abordagem Contingencial, estendendo-se à Teoria de Sistemas, enfatiza a resposta de cada fator ou subsistema organizacional frente aos estímulos proporcionados pelas circunstâncias externas. Nesse sentido, a evolução e a visão do modelo sistêmico se realiza em termos da conquista gradual das dimensões externas, da percepção da ambiência (MOTTA, 1979).

Os principais fatores que contribuíram para a formação da Abordagem Contingencial são os seguintes: 1) a crescente intensidade e velocidade das mudanças externas sobre as organizações, obrigando-as a tomarem decisões mais rápidas; 2) a crescente irrelevância da experiência passada na definição do futuro das organizações, forçando-as a desenvolverem as capacidades de pressentir o futuro e enfrentar maiores riscos e incertezas; 3) a crescente complexidade organizacional, obrigando as organizações a reagirem à pressão processológica (estimulada pela burocratização), conviverem com a ambigüidade e com estruturas flexíveis; 4) novas necessidades humanas a serem satisfeitas pelas organizações, compelindo-as a integrarem as necessidades humanas e as demandas organizacionais; 5) o comprometimento social, enquanto uma nova dimensão valorativa da organização do trabalho, forçando as organizações a satisfazerem necessidades pessoais além de suas funções técnicas e econômicas (MOTTA, 1979). As respostas teóricas às novas demandas são indicadas por Motta (1979): planejamento estratégico; administração prospectiva; Administração por Objetivos (APO/Escola Neoclássica) e técnicas de orçamento e controle por resultados; novas concepções de motivação e solução de conflitos; noção de responsabilidade social.

Mediante os estudos sobre os fatores responsáveis pela formação da Abordagem Contingencial, compreende-se que, segundo essa abordagem, não existe apenas “uma única maneira melhor”, como preconizava Taylor, de organizar e administrar as organizações; maneiras diferentes geram diferentes resultados e uma mesma maneira não é sempre igualmente eficaz. Nesse sentido, Chiavenato (1979b) aponta o resultado do estudo de Lawrence e Lorsch sobre a Abordagem Contingencial no que se refere à eficácia organizacional: “se o ambiente interno da organização se mostrou compatível com o ambiente externo, então a organização é eficaz” (CHIAVENATO, 1979b, p. 31). Em outros termos: “a organização moderna consiste numa estrutura adaptativa cuja eficiência depende da adequação, da rapidez e da relevância das respostas que dá às pressões de uma ambiência em mudança” (MOTTA, 1979, p. 28). Os administradores, neste contexto, para além do “chefe que determina” dos princípios tayloristas, assim como do “chefe que persuade e compartilha”, da Escola das Relações Humanas, precisam ser capazes de se adaptar aos ambientes interno e externo da organização e a influenciar em nome dos interesses organizacionais.

3.3.5 Teoria Administrativa: do micro ao macro e do simples ao complexo

O desenvolvimento do pensamento administrativo caracteriza-se por um caráter incorporador de novas dimensões, cujo progresso se deve menos ao abandono de descobertas

passadas do que a certas continuidades que asseguram a validade de teorias criadas desde os primórdios da Administração Científica (CHIAVENATO, 1979b; MOTTA, 1979).

Do fato acima mencionado não se deve concluir, no entanto, que a teoria administrativa tenha seguido sempre por caminhos estáveis e regulares no decorrer de sua trajetória. Chiavenato (1979b) chama a atenção para a intensa influência das ideologias presentes na sociedade sobre as práticas e os conceitos da Administração, indicando que, nesse sentido, a Teoria Administrativa acompanha, com certo atraso, a época e o pensamento dominante.

A história da Teoria Administrativa pode ser vista ainda, segundo Motta (1979, p. 7-8),

como uma história de ensaios, erros e acertos. Em sua perspectiva prática, a administração necessita resolver problemas. Quando do experimento de uma nova dimensão teórica é que se revela sua capacidade de solucionar questões específicas: a validade ou invalidade da teoria torna-se mais clara. Daí a necessidade de se pesquisarem novas formas teóricas para a solução de problemas que resistiram a proposições anteriores. Há, porém, um permanente dinamismo e novos problemas surgem exigindo novas soluções.

Na mesma direção, no que se refere à história da Teoria Administrativa, Perrow (1983, p. 12) complementa afirmando que “provavelmente tem-se aprendido mais em várias décadas de pesquisa e teorias, sobre coisas que não funcionam do que sobre coisas que realmente funcionam.”

De todo modo, apesar do caráter complexo das organizações, permitindo que sejam estudadas a partir de vários ângulos, por meio de abordagens descritivas ou normativas, o fato delas se constituírem, ao mesmo tempo, enquanto fontes de estabilidade e agentes de mudança social (em constante troca com o ambiente), caracteriza o percurso da Teoria Administrativa enquanto uma história da percepção crescente das complexas relações existentes entre o meio externo (social, político, econômico e cultural) e as organizações.

3.4 O ADMINISTRADOR BRASILEIRO

3.4.1 O advento do administrador brasileiro

As mudanças nas forças produtivas e nas relações de produção criam condições para o surgimento de determinadas profissões, bem como determinam seu desenvolvimento. No Brasil, o administrador emerge à medida que as sociedades se industrializam e passam a ter nas organizações formais destinadas à produção ou venda de mercadorias ou serviços – isto é,

nas empresas – a base material que sustenta as relações sociais voltadas à produção de mais-valia.

A figura do administrador profissional ainda não era comum nos empreendimentos que se desenvolviam no país no cenário de industrialização característico da última década do subperíodo das técnicas da máquina⁸³, que se estendeu do início do século XX até 1940 (SANTOS; SILVEIRA, 2001). O empresário capitalista supervisionava diretamente grande parte de seus empreendimentos, centralizando completamente as decisões; não havia espaço, assim, para um administrador profissional. Em termos hierárquicos, em alguns casos, assessores cuidavam de tarefas mais específicas, como da contabilidade e das relações com os empregados, mas estes assessores corresponderiam, no máximo, ao supervisor resultante da primeira divisão de tarefas.

O empresário desta época lembra, em muito, o empresário norte-americano de antes de 1850. Como aquele, este também se encarrega de todo o controle interno e de todas as decisões da empresa. Como aquele, este também não tem espaço, em sua empresa, para administradores profissionais (STORCK, 1983, p. 60).

Mesmo perante a pequena presença de administradores profissionais no Brasil, criou-se a profissão de administrador na reforma administrativa que fundou o Departamento de Administração do Setor Público - DASP (STORCK, 1983, p. 61). Nicolini (2003) observa que o DASP, criado em 1938, encontrava-se envolvido com o ideário da gerência científica e, assim, com o objetivo de modernizar o Estado brasileiro, organiza seu método de acordo com as características burocráticas weberianas e as teorias de administração de Taylor e Fayol. Um pouco antes, em 1931, já havia sido fundado, em São Paulo, o Instituto de Organização Racional do Trabalho – Idort, tendo como uma de suas atribuições a divulgação dos teóricos e dos métodos da administração científica e clássica, “objetivando o aperfeiçoamento do desempenho gerencial dos profissionais e a solução de problemas ligados à racionalização da administração das empresas em geral (NICOLINI, 2003, p. 45). No mesmo ano também foi criado o Ministério da Educação, que regulamentou o ensino e o estruturou em todos os níveis.

⁸³ De acordo com a periodização de Santos e Silveira (2001), o subperíodo das técnicas da máquina, ou seja, da aplicação das técnicas da máquina à produção e do incremento da circulação mecanizada - que se caracteriza como um momento de transição em direção à integração nacional mediante a crescente industrialização -, pertence ao *período dos meios técnicos*, que se divide em três subperíodos: das técnicas pré-máquinas, das técnicas da máquina e dos meios técnicos da circulação mecanizada.

Posteriormente, sobretudo desde o momento denominado, por Santos e Silveira (2001), de industrialização balbuciante⁸⁴ (que corresponde aproximadamente ao período da Segunda Guerra Mundial) em diante, o processo de estruturação produtiva em nosso país seguiu, “à la brasileira”, os passos do desenvolvimento do modelo taylor-fordista. No Brasil, a adoção das estruturas de produção dos países capitalistas centrais ao mesmo tempo em que proporcionou o aumento da produtividade e o ingresso do país em uma lógica industrial, também gerou o cenário de desqualificação profissional próprio do fordismo. Braverman (1987) já mencionara que a exigência de especialização do trabalhador, a partir de certo ponto, é inversamente proporcional ao aumento das operações automáticas. Neste sentido, o trabalhador torna-se definitivamente desonerado, nas palavras de Taylor, do fardo e do sacrifício que sua autonomia e iniciativa representavam.

Com exceção de trabalhos mais complexos de ferramentaria e manutenção, que exigiam determinadas qualificações específicas, Tauile (2001, p. 179) indica que

a industrialização em grande escala trouxe mesmo foi a necessidade de uma massa muito maior de trabalhadores com qualificações muito menores (ou mais simples), cujo aprendizado, relativamente fácil e de curta duração, exigia pouca ou nenhuma educação escolar prévia.

Explica-se, deste modo, o crescimento industrial em um país marcado pelo analfabetismo, uma vez que o exercício da abstração para a maior parte das atividades profissionais não era mister⁸⁵. O mesmo autor aponta, ainda, que a exigência de habilidades manuais e coordenação motora frequentemente não se configurava como um problema, tendo em vista serem os brasileiros formados em uma sociedade com poucos recursos, o que os obrigava a constantemente “gingar” e “se virar” para sobreviver.

No que diz respeito, especificamente, aos gerentes intermediários e aos técnicos, que trabalhavam em escritórios e laboratórios, estes eram oriundos da classe média local, que frequentemente estudava no exterior, ou por estrangeiros. Quanto aos engenheiros e administradores de alto nível, estes

saíam das classes alta e média alta, tinham formação universitária e um crescente contato com o exterior. Foram eles que ocuparam uma grande parte das camadas superiores das hierarquias locais das subsidiárias das empresas estrangeiras que iam se instalando no Brasil à época. (TAUILE, 2001, p. 179-180).

⁸⁴ Corresponde, na periodização de Santos e Silveira (2001), ao primeiro momento do subperíodo dos meios técnicos de circulação mecanizada, que se divide em dois momentos: da industrialização balbuciante e de uma nova industrialização.

⁸⁵ Quanto a este aspecto, Tauile (2001, p. 179) indica a semelhança em relação à implantação da indústria automobilística nos EUA: “nas primeiras grandes fábricas, como a da Ford, uma parte significativa dos trabalhadores recrutados era formada por imigrantes recentes que não sabiam sequer falar inglês. Não era preciso saber ler e escrever para trabalhar nas linhas de montagem.”

3.4.2 A formação em Administração no Brasil

Tendo em vista que neste estudo focalizamos, sobretudo, os administradores *graduados* (certificados por uma IES), a presente subseção apresenta a formação em Administração no Brasil. Tal decisão corresponde ao desenvolvimento da economia industrial brasileira, tendo em vista que o aumento da complexidade das organizações formais do país, bem como o seu crescimento, ensejaram a formação específica em Administração de empresas no Brasil, que nasceu fortemente marcada pela administração norte-americana⁸⁶. Nesta direção, Storck (1983, p.57-58) afirma que “[...] afora a influência britânica na administração nacional, tudo o mais vem dos EUA [...]. Dessa sorte, a administração apresenta-se, no Brasil, como a mais norte-americana de nossas disciplinas.” É interessante observar que enquanto o Brasil, na década de 1940, assistia os primeiros movimentos para a formação de administradores profissionais⁸⁷, nos EUA os primeiros cursos de Administração datam do final do século XIX, sendo a Wharton School, criada em 1881, a pioneira (TEIXEIRA, 1993).

Na esteira do desenvolvimento industrial, ainda nos últimos anos da Segunda Guerra Mundial, é instituída, no Brasil, a Fundação Getúlio Vargas – FGV, em 1944. Tendo sua origem ligada ao DASP, a FGV prepara pessoal especializado para a administração pública e privada. Ao final da década de 1940 é criada, em São Paulo, pelo Padre Sabóia de Medeiros, a Escola Superior de Administração de Negócios – ESAN; em 1946, funda-se o Instituto de Administração junto à Universidade de São Paulo – USP, voltado para “a realização de pesquisas e investigações relativas à Administração geral e especial (inclusive pública), devendo dedicar particular atenção aos problemas relativos à eficiência do trabalho e às condições de vida do trabalhador.” (TEIXEIRA, 1993, p. 23).

⁸⁶ A dependência do pensamento administrativo brasileiro em relação às teorias e práticas utilizadas nos países desenvolvidos é uma característica que transcende o momento do nascimento da Administração de empresas no Brasil. Nicolini (2003) chega a utilizar a expressão “estado de dependência intelectual administrativa” para se referir a este fenômeno. Em suas palavras, “no Brasil, o capitalismo tardio supriu suas necessidades importando conhecimento já sistematizado em outros países, premido pela necessidade de se desenvolver e aliado à impossibilidade de gerá-lo em curto prazo. Isso aconteceu durante toda a história do surgimento e desenvolvimento da área de Administração no país e estende-se até os dias de hoje.” (NICOLINI, 2003, p. 53).

⁸⁷ Nicolini (2003, p. 45) adverte que “os primeiros cursos de que se tem notícia no Brasil datam de 1902, quando passam a ministrar o estudo da Administração duas escolas particulares: no Rio de Janeiro, na Escola Álvares Penteado, e em São Paulo, na Academia de Comércio”. Todavia, o ensino ainda não era regulamentado no país.

No início da década de 1950 são criadas, no Rio de Janeiro, a Escola Brasileira de Administração Pública – EBAP (1952), visando à formação de especialistas para a administração pública, e a Escola de Administração de Empresas de São Paulo – EAESP (1954), ambas da Fundação Getúlio Vargas – FGV⁸⁸. A criação da EAESP, em São Paulo, mediante a formação de profissionais especialistas nas modernas técnicas de gerência empresarial, volta-se ao atendimento das expectativas do empresariado local (NICOLINI, 2003). A introdução do ensino superior de administração de empresas no Brasil, com a EAESP, coincide com o ano da morte de Vargas e com o início de um novo período de expansão da industrialização brasileira.

A incorporação de capital estrangeiro e a abertura internacionalizante, realizadas no governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961), ao fornecerem novos rumos ao processo de industrialização brasileira, favoreceram, sobretudo, o desenvolvimento de indústrias de bens de consumo duráveis, especialmente eletrodomésticos e automóveis, além da construção civil. Este novo cenário econômico teve um significativo impacto sobre a formação de administradores no Brasil, como afirma Storck (1983, p. 61):

[...] a grande empresa multinacional assume o papel de carro-chefe da economia brasileira. Implantam-se no país inúmeros estabelecimentos multinacionais. Ela transplanta suas máquinas, políticas e técnicas, mas, sobretudo, transplanta a sua estrutura para o Brasil. Estrutura que não comporta, como se viu antes, administração em mãos de uma só pessoa, estrutura que não comporta sequer o processo decisório centralizado na pessoa de um proprietário; estrutura, portanto, que precisa de administradores formados, separados do capital e aptos à decisão longe da figura do proprietário.

Destarte, é firmado, em 1959, um convênio entre os governos brasileiro e norte-americano, instituindo o Programa de Ensino de Administração Pública e de Empresas. O convênio, que beneficiou a EBAP, a EAESP, o DASP e as universidades federais da Bahia (UFBA) e do Rio Grande do Sul (UFRGS), enfatiza a necessidade de formar professores para o ensino de administração pública e de empresas no Brasil e se caracteriza, sobretudo, como transferência de tecnologias desenvolvidas nos Estados Unidos.

Sendo a EAESP, que seguia o modelo das *business schools* norte-americanas e tinha o foco nas grandes empresas produtivas – sobretudo estrangeiras e estatais – uma das principais referências para a expansão dos cursos de administração de empresas no Brasil, em 1964 são criados os cursos de Administração Pública e de Empresas na Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo – FEA-USP. Teixeira (1993) indica que desde 1946, quando foi criada a então denominada Faculdade de Ciências Econômicas e

⁸⁸ “Por essa época [início da década de 1950], os EUA já formavam cerca de 50 mil bacharéis, 4 mil mestres e 100 doutores por ano na área.” (TEIXEIRA, 1993, p. 21).

Administrativas – FCEA, até 1964, funcionou exclusivamente, na USP, o Instituto de Administração.

O surgimento do ensino de administração no Brasil encontra-se relacionado ao desenvolvimento econômico do governo de Getúlio Vargas, enquanto que sua expansão deve-se ao impulso industrializante proporcionado pelo governo de Juscelino Kubitschek. Neste cenário, no dia nove de setembro de 1965 é promulgada a Lei 4.769 que regula e dispõe sobre o exercício da profissão de técnico em administração; é criado o Sistema CFA/CRA – Conselhos Federal e Regionais de Administração; são estabelecidas as diretrizes básicas da profissão no Brasil. Segundo o CFA, o exercício da profissão torna-se privativo “dos bacharéis em Administração Pública ou de Empresas, diplomados no Brasil, em cursos regulares de ensino superior, oficial, oficializado ou reconhecido, cujo currículo seja fixado pelo Conselho Federal de Educação”. O Regulamento da Lei foi aprovado em 22 de dezembro de 1967 pelo decreto 61.934. A fixação do conteúdo mínimo e da duração dos cursos de administração no Brasil foi realizada, por meio de uma resolução não numerada, pelo Conselho Federal de Educação, no dia 8 de julho de 1966 (NICOLINI, 2003). O Conselho Regional de Administração de Santa Catarina, por sua vez, foi criado em 1982.

Como muitas organizações que se desenvolvem no Brasil nos anos 1960 são filiais de grandes empresas nacionais e multinacionais, aumenta a demanda por administradores-decisores⁸⁹. Este fenômeno é explicado pelo fato de que as organizações que não possuem sede em outras áreas, bem como as pequenas empresas, frequentemente não têm espaço para o trabalho profissional de administradores, uma vez que a própria família proprietária, ou grupo de acionistas, supervisiona diretamente o estabelecimento ou delega algumas funções-chave para um “homem de confiança”, comprometido com o capital (STORCK, 1983).

Além disso, o caráter de especialização e complexidade que marca o processo de desenvolvimento, ou seja, de industrialização, dos países latino-americanos encontra-se, segundo Covre (1981), relacionado às condições e motivações para a criação dos cursos de administração no Brasil. Concomitantemente ao avanço do capitalismo monopolista nos países periféricos, cursos de administração são implantados “como uma faceta do desenvolvimento da ideologia neocapitalista, ou seja, do espírito ‘modernizante’.” (COVRE,

⁸⁹ Todavia os administradores-decisores tenham, devido à natureza do cargo que ocupam, significativa autonomia para gerenciar as organizações, estes não se confundem, em tese, com a figura do capitalista – a não ser que pertençam ao grupo de acionistas da empresa. Nesta direção, Storck (1983, p. 62) menciona que “a relação existente entre administradores e capital [...] foi, é e continuará sendo uma relação de subordinação/associação do primeiro em relação ao último. É por isso que, embora tenha de pensar como proprietário, o administrador só se relaciona com este na qualidade de subordinado”.

1981, p. 59). À medida que o sistema capitalista se desenvolve e incorpora continuamente os avanços científicos – seja este avanço relacionado às máquinas ou à organização do processo produtivo – aumenta, sobretudo nas grandes empresas, a demanda por uma burocracia especializada, composta por técnicos e tecnólogos de vários ramos para as funções de análise, controle e planejamento as atividades empresariais, com destaque para os administradores, que “[...] podem ser pensados como fazendo parte de uma *categoria social*, mais especificamente tendem a atuar como portadores da função do capital.” (COVRE, 1981, p. 60).

De 1965 em diante ocorre um acelerado processo de expansão do ensino superior de Administração no Brasil. Nicolini (2003), por meio das informações da Comissão de Especialistas de Ensino de Administração, atenta que, no início, a criação dos cursos encontrava-se relacionada a complexos de ensino e pesquisa (universidades). A seguir este modelo foi abandonado e faculdades isoladas e privadas passaram a oferecer cursos de Administração em grande quantidade – tendo em vista os baixos dispêndios financeiros envolvidos na estruturação do curso de Administração em relação a outros cursos superiores – sendo marcas de tais cursos a utilização de pessoal mal preparado e o baixo investimento em pesquisa científica, o que resulta em uma defasagem entre as transformações que ocorrem na economia nacional e mundial e a formação oferecida.

A regulamentação do ensino e posteriormente o “milagre econômico” [1968 a 1973] abriram um grande campo para os bacharéis em Administração, e com incentivo governamental essa demanda foi atendida, formando profissionais em faculdades isoladas e privadas – característica do processo de expansão do ensino superior no país (NICOLINI, 2003, p. 47).

A lógica de racionalização e modernização, inserida na ideologia que preconizava o desenvolvimento industrial como remédio para todos os males, marcou a adaptação do Brasil ao modelo capitalista internacional na década de 1970. Nesta época, os esforços de racionalização e modernização que adentram indústrias, setor público, mídia, educação, desencadeiam a necessidade de contratação de administradores para planejar e controlar o cotidiano. Ademais, as necessidades de uma organização social mais complexa, incluindo serviços públicos e privados, transportes e bancos, proporcionaram o crescimento do setor terciário e da urbanização e abriram, assim, novas possibilidades de trabalho para o administrador profissional. Em outras palavras, o incremento da complexidade das relações sociais de produção exigiu, por decorrência, o aumento da formação de profissionais capazes de gerenciar tais relações; ou seja, de administradores.

Os dados revelam a extraordinária expansão dos cursos de Administração no Brasil: no ano de 1967 o país contava com 31 cursos de Administração, de acordo com o Ministério da Educação e do Desporto; seis anos depois, ou seja, em 1973, já existiam quase seis vezes mais cursos de Administração no país, totalizando 177 cursos⁹⁰; com a continuidade da política de expansão, em 1980 já eram 245 cursos e, dez anos depois, 330 cursos. Em 1998, de acordo com o censo do MEC, existiam 549 escolas de Administração no Brasil, sendo a maior parte (57,6%) em instituições não-universitárias (NICOLINI, 2003). Entre os anos de 1973 e 1978 dobrou o número de matriculados na área da Administração, passando de 59 mil para 118 mil matrículas (100% de aumento), em um crescimento médio de 15% ao ano; no mesmo período, as matrículas no ensino superior no Brasil, como um todo, cresceram 57%. Em 1978, 9,31% do total dos alunos universitários do país cursavam administração (TEIXEIRA, 1993).

Tendo em mente as características peculiares da emergência da formação superior em Administração no Brasil, Storck (1983) faz um comentário que possui interesse especial para os propósitos da presente investigação. Segundo a autora, uma diferença marcante entre a formação de administradores nos EUA e no Brasil diz respeito ao fato de que, enquanto nos EUA a formação em Administração, por via de regra, especializa profissionais inseridos no mercado de trabalho, no Brasil ela inicialmente habilitou profissionais para competir por empregos ou trabalhos no mercado. No início da década de 1980, Storck (1983, p. 62) emite a seguinte percepção sobre a história da administração brasileira, bem como sobre o mercado de trabalho para os graduados em Administração:

Trata-se de uma profissão introduzida, no país, às avessas. A antecipação dos cursos ao mercado de trabalho, por exemplo, se de um lado é indicador de eficiência, por outro é de uma eficiência atroz: enquanto a universidade continuar “habilitando” administradores para um mercado de trabalho praticamente esgotado, sem ter presente as diferenças das exigências entre os dois segmentos da economia (o nacional e o estrangeiro), as questões de desemprego e inadequação persistirão.

Evidentemente, não se deve esquecer que nos anos 1980 a economia brasileira enfrentou a sua primeira grande crise industrial. Deste modo, as palavras de Storck (1983) devem ser contextualizadas dentro do quadro de recessão que marcou este período. Ademais, habilitar formalmente, por meio de diplomas, não significa necessariamente qualificar ou desenvolver competências de forma efetiva; em vários casos, pelo contrário: com a significativa expansão dos cursos de Administração, muitos destes podem ser caracterizados,

⁹⁰ Covre (1981, p. 60) observa que ocorreu um “surto de ensino superior no Brasil” após 1968, “no qual o ensino de administração está inserido, e justamente com economia e ciências afins tem grande destaque quantitativo [...]. A hipótese a discutir, tendo por evidência empírica este surto de ensino superior, e em especial o de administração, é a da relação que existe, de forma orgânica, entre esta expansão do ensino superior, e o tipo de *desenvolvimento econômico*, calcado na tendência à *grande empresa*, com todas as implicações que isto comporta.”

sobretudo, como “pontos de venda de diplomas”. Todavia, o que nos interessa em especial é o fato da autora, seguindo a linha de muitos outros estudiosos da área, se referir com frequência a administradores-decisores (ocupantes de cargos hierarquicamente superiores) quando discute a formação de graduados em Administração no Brasil. De fato, graduados em Administração, além de poder desenvolver seus trabalhos em diferentes níveis hierárquicos – com variados graus de autonomia, desde os mais baixos – ainda têm a possibilidade de exercer suas atividades profissionais sem ocupar nenhum cargo de liderança formal, sobretudo nas organizações contemporâneas.

O nascimento da profissão específica de administrar empresas no país encontra-se vinculado ao advento do capitalismo industrial brasileiro. Neste movimento, se, por um lado, o capital não necessitou da figura do administrador para se estruturar inicialmente, tanto nos países capitalistas centrais como no Brasil, por outro lado, o administrador passou a ser necessário no momento em que o capitalista, em decorrência do crescimento de seu empreendimento, não conseguiu mais o supervisionar diretamente e, assim, delegou funções de supervisão a um assalariado especial.

4 REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E O SURGIMENTO DO TOYOTISMO

Apesar da transformação ser regra e não exceção na história do capitalismo, é possível identificar, como especificidade característica das últimas décadas, uma extraordinária velocidade e fluidez nos movimentos de mudança. Embora não se possa falar da completa superação do paradigma taylorista-fordista⁹¹ (considerando, sobretudo, as situações sócio-econômicas específicas de cada região do planeta) é possível reconhecer sua crise e a emergência de um processo de reorganização do capital que, do ponto de vista organizacional, alterou significativamente as relações de poder no interior das empresas, ao mesmo tempo que criou uma nova configuração sócio-econômica com forte impacto sobre o mercado de trabalho.

4.1 REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NO MUNDO

O colapso do sistema de produção fordista a partir de 1973 deu início a um período de rápida mudança, de fluidez e de incertezas. Desde 1966 as corporações americanas começaram a sofrer uma queda em sua produtividade e lucratividade, o que gerou um problema fiscal cujo resultado é uma acelerada inflação que abalou o dólar como moeda-reserva internacional estável. E essa onda inflacionária acabou por acarretar o fim da expansão do pós-guerra e seu declínio.

Além da inflação, a rigidez era outro problema sério do sistema fordista, impedindo a este a contenção das contradições inerentes ao capitalismo. A rigidez estava presente nos investimentos de capital fixo, nos mercados, nos contratos de trabalho, nos compromissos do Estado, e assim por diante. A deflação de 1973-1975 apontava que as finanças do Estado, que desempenhava um papel fundamental na sustentação do sistema fordista, estavam além dos seus recursos, o que criou uma profunda crise fiscal e de legitimação (HARVEY, 1992).

A queda na demanda fez com que as corporações ficassem com muita capacidade excedente inutilizável. Com isso, elas entraram num período de racionalização, reestruturação

⁹¹ Jean Lojkin (1995), em sua obra *A revolução informacional*, indica que o emprego da palavra “taylorismo” possui tantas extensões e diversificações que, conforme o sentido que se lhe atribui, pode-se afirmar que o taylorismo desapareceu, mantém-se ou se perpetua sob outras formas.

e intensificação do controle do trabalho e, para tanto, tentavam superar ou cooptar o poder sindical.

Na visão de Leborgne e Lipietz (1992), a crise do fordismo é resultado, principalmente, de duas situações. A primeira diz respeito ao problema da competitividade: Estados Unidos, Europa e Japão igualam-se quanto ao nível de competitividade e a busca de economias de escala induz uma internacionalização dos circuitos produtivos e dos mercados. A segunda refere-se a um problema preconizado por Gramsci décadas antes: a erosão da eficiência dos princípios tayloristas, devido à eliminação de toda iniciativa entre os trabalhadores de base em relação à regulamentação do processo de trabalho. O princípio da autonomia responsável, adotado sobre tudo em empresas do Japão, da Alemanha e da Escandinávia, parece ser um preceito mais praticável (LEBORGNE; LIPIETZ, 1992). Surge, assim, no horizonte do capitalismo, uma nova forma de organização da produção que, tendo como principal representante o Sistema de Produção Toyota, desenvolvido no Japão, se espalha pelo ocidente com força e forma variadas.

4.1.1 Toyotismo, sistema de produção flexível

Para sobreviver no novo cenário que começa a se delinear com a crise do fordismo, as corporações dos países capitalistas centrais passam a lançar mão de estratégias tais como o aprimoramento tecnológico, a automação, o *downsizing*, a busca de novas linhas de produto e nichos de mercado, a dispersão geográfica para zonas de controle do trabalho mais fácil e as fusões e medidas para acelerar o tempo de giro do capital. A flexibilização dos processos produtivos, dos mercados e da força de trabalho configura-se como uma tendência generalizada (ANTUNES, 2002). As grandes burocracias piramidais, caracterizadas pela centralização e pela concentração de informações e de decisões estratégicas, são colocadas em xeque mediante o desenvolvimento das redes informacionais (LOJKINE, 1995). Tais transformações não se devem a características ou influência conjunturais, mas, pelo contrário, representam tendências duradouras, ao menos desde o início da década de 1970 (CASTILLO, 1996).

Antunes (2002, p. 31) indica que se iniciou

[...] um processo de reorganização do capital e de seu sistema ideológico e político de dominação, cujos contornos mais evidentes foram o advento do neo-liberalismo, com a privatização do Estado, a desregulamentação dos direitos do trabalho e a

desmontagem do setor produtivo estatal, da qual a era Thatcher-Reagan foi expressão mais forte; a isso se seguiu também um intenso processo de *reestruturação da produção e do trabalho*, com vistas a dotar o capital do instrumento necessário para tentar repor os patamares de expansão anteriores.

Novas experiências nos domínios da organização industrial e da vida social e política começaram a tomar forma nas décadas de 1970 e 1980, culminando com a idéia do pós-fordismo, que apareceu como um candidato para a saída da crise do modelo de desenvolvimento dominante do período pós-guerra. Junto com a idéia do pós-fordismo surge também o modelo do “neofordismo”, que se expressa por meio de uma separação, ainda mais aguda, entre profissionais altamente qualificados e trabalhadores desqualificados, contratados pelo preço mais baixo possível, sem consideração aos antigos contratos coletivos do fordismo. Com o deslocamento de grande parte da produção em direção aos países periféricos, os países centrais assumem a direção da produção da alta tecnologia e das finanças, controlando as multinacionais. Mulheres, minorias étnicas e trabalhadores masculinos não qualificados sobreviveriam trabalhando para os “*yuppies*”⁹² e “*golden boys*” das organizações centrais; “esta seria uma forma de fordismo sem as vantagens do fordismo: um neofordismo” (LEBORGNE; LIPIETZ, 1992, p. 18).

Segundo o discurso dos que preconizam a era pós-fordista, tendo em vista a recuperação mundial após 1983 e a emergência de novos “milagres” (Japão, Terceira Itália e Baden-Württemberg), o pós-fordismo expressa o passo da “produção em massa” em direção a “especialização flexível” (LEBORGNE; LIPIETZ, 1992). As idéias da “especialização flexível” e da “acumulação flexível” marcam, assim, o início de um regime de acumulação e de administração organizacional distinto, associado a um sistema de regulamentação política e social também distinto.

a acumulação flexível [...] é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional. A acumulação flexível envolve rápidas mudanças dos padrões de desenvolvimento desigual, tanto entre setores como entre regiões geográficas, criando, por exemplo, um vasto movimento no emprego no chamado “setor de serviços”, bem como conjuntos industriais completamente novos em regiões até então subdesenvolvidas [...]. [No mundo da acumulação flexível] os horizontes temporais da tomada de decisões privada e pública se estreitam, enquanto a comunicação via satélite e a queda dos custos de

⁹² Expressão inglesa proveniente da sigla “YUP” (*Young Urban Professional*) e freqüentemente utilizada para designar pessoas jovens, graduadas em universidades, bem sucedidas profissionalmente e extremamente ambiciosas em termos de carreira e remuneração, que se caracterizam por um comportamento individualista, consumista e competitivo. Os valores corporativos, das organizações em que trabalham, geralmente orientam suas vidas cotidianas e suas decisões.

transporte possibilitam cada vez mais a difusão imediata dessas decisões num espaço cada vez mais amplo e variegado (HARVEY, 1992, p. 140).

Todavia, Harvey (1992) adverte que, não obstante as significativas mudanças nas práticas culturais e político-econômicas e a emergência de novas maneiras de experimentar o tempo e o espaço, observadas, aproximadamente, desde 1972, tais transformações, vis-à-vis as regras básicas de acumulação capitalista, “mostram-se mais como transformações da aparência superficial do que como sinais do surgimento de alguma sociedade pós-capitalista ou mesmo pós-industrial inteiramente nova.” (p. 7).

As organizações tradicionais baseadas no sistema de produção fordista viram-se numa situação extremamente delicada, pois nem todas tinham condições de se reestruturar de acordo com o sistema de produção flexível. Assim, no período da transformação do sistema fordista para o pós-fordista, observou-se (e ainda se observa) uma onda de bancarrotas e fechamento de fábricas. Algumas das corporações mais poderosas tiveram que sofrer um processo de reestruturação total para poder sobreviver à nova realidade. Indo além da fábrica fordista, Bihl (1998) indica que as saídas capitalistas para a crise do antigo paradigma implicam em novas modalidades de exploração e de dominação do trabalho, representadas por fábricas *difusas*, que, ao inverter o processo fordista de concentração produtiva, constituem-se de uma unidade central e de uma rede de unidades periféricas coordenadas pela primeira, ou, ainda, de trabalhos terceirizados e por encomenda; *fluidas*, isto é, que procuram eliminar o tempo morto e as interrupções para poder realizar a produção em um contínuo ideal; *flexíveis*, que devido à flutuação e à diversificação da demanda, relacionadas à incerteza e heterogeneidade dos mercados, no lugar do rigor fordista implantam processos de trabalho flexíveis, sustentados por tecnologias avançadas e pela organização flexível do trabalho. Contudo, para além da aparente flexibilização dos processos produtivos, encontra-se a rigidez da lógica de acumulação capitalista que orienta as mudanças, no sentido de sua conservação e reprodução.

Dois desenvolvimentos paralelos foram fundamentais para o advento do pós-fordismo. O primeiro relaciona-se com o acesso à informação e ao conhecimento científico e técnico, que se torna cada vez mais preciso e atualizado. O acesso à informação, aliado ao seu controle e análise, é indispensável para a gestão centralizada de interesses e organizações descentralizadas. O segundo refere-se à completa reorganização do sistema financeiro global e a emergência de poderes significativamente ampliados de coordenação financeira; observa-se uma grande ênfase à descoberta de maneiras alternativas de obter lucros, além da produção

pura e simples de bens e serviços. Nesse contexto houve um aumento do poder financeiro japonês, transformando Tóquio num dos principais centros financeiros mundiais.

Não obstante a dispersão geográfica de produção de pequena escala e de busca de mercados específicos, não houve a diminuição do poder corporativo. Muito pelo contrário, a incerteza, a efemeridade e a competitividade presentes no mercado fizeram com que a corporação bem organizada possuísse vantagens competitivas em relação aos pequenos negócios. A acumulação flexível por um lado levou a maciças fusões e diversificações corporativas, e, por outro, ao nascimento de pequenos negócios, de estruturas organizacionais patriarcais e artesanais, que funcionam como apoio às grandes corporações (muitas vezes atividades terceirizadas).

Se por um lado o sistema de acumulação flexível exige uma aceleração do tempo de giro na produção, como conseqüência é necessário a existência de uma drástica redução do tempo de giro no consumo. Portanto, a acumulação flexível é acompanhada, na ponta do consumo, por uma maior atenção às modas passageiras e fugazes e pela mobilização de estratégias de indução de necessidades e de transformação cultural que isso implica. Daí esse sistema celebrar, segundo Harvey (1992), “a diferença, a efemeridade, o espetáculo, a moda e a mercadificação de formas culturais.” (p. 148). “[...] O movimento mais flexível do capital acentua o novo, o fugidio, o efêmero, o fugaz e o contingente da vida moderna, em vez dos valores mais sólidos implantados na vigência do fordismo” (p. 161).

Relacionado ao supracitado, as normas, os hábitos e as atitudes culturais e políticas modificaram-se a partir de 1970, sendo mais um indicativo da transição do fordismo para a acumulação flexível. O individualismo competitivo inserido numa cultura empreendedimentista tornou-se um valor central, substituindo a hegemonia das organizações operárias e de movimentos sociais dos anos 1950 e 1960. O empreendedimentismo, na visão de Harvey (1992), infiltrou-se em quase todos os domínios da vida do indivíduo, até no âmbito da vida acadêmica, literária e artística. O individualismo e o empreendedimentismo contribuíram para a transição em questão, considerando que foi principalmente por meio do nascimento de novos negócios, da inovação e do empreendimento que muitos dos novos sistemas de produção vieram a ser implantados.

Num contexto de grande volatilidade do mercado, de aumento da competição e de estreitamento das margens de lucro, os empresários passam a tirar proveito do enfraquecimento do poder sindical e da grande quantidade de força de trabalho excedente para impor regimes e contratos de trabalho mais flexíveis, o que resulta em níveis relativamente altos de desemprego estrutural (devido à redução do emprego estável em favor do crescente

uso do trabalho em tempo parcial, temporário ou subcontratado), na rápida destruição e reconstrução de habilidades e em ganhos modestos (quando há) de salários reais⁹³. Todos esses fatores fizeram com que o mercado de trabalho passasse por uma radical reestruturação.

Esses novos arranjos de emprego não criam, muitas vezes, uma insatisfação, uma vez que a flexibilidade pode, às vezes, e aparentemente, ser mutuamente benéfica. Porém, as conseqüências agregadas, como a perda da cobertura de seguro, dos direitos de pensão, dos níveis salariais e da segurança no emprego, de forma nenhuma são positivas do ponto de vista da população trabalhadora como um todo. Nos dias atuais, Mészáros (2007), ao criticar a idéia de flexibilidade, considerada por ele um mito, escreve:

Os verdadeiros obstáculos confrontados pelo trabalho no presente e no futuro próximo podem ser resumidos em duas palavras: “flexibilidade” e “desregulamentação”. Dois dos mais estimados lemas das “personificações do capital” hoje, tanto no comércio quanto na política. Tais termos têm a intenção de soar bastante atraentes e progressistas. Na verdade, porém, incorporam as mais agressivas aspirações antitrabalho e políticas do neoliberalismo, que se alegam ser tão louváveis a todo o ser racional quanto a maternidade ou uma torta de maçã. Pois a “flexibilidade” com relação às práticas do trabalho – que devem ser facilitadas e aplicadas por meio de vários tipos de “desregulamentação” – equivale, na realidade, à implacável *precarização* da força de trabalho.” (MÉSZÁROS, 2007, p. 148).

Em relação aos sindicatos, a redução do poder dos trabalhadores brancos, do sexo masculino e sindicalizados, não significou que negros, mulheres⁹⁴ e minorias étnicas de todo o tipo tenham adquirido uma rápida paridade. Apesar de alguns desses grupos terem tido acesso a posições mais privilegiadas, as novas condições do mercado de trabalho, de forma geral, intensificaram sua vulnerabilidade. Além disso, os sindicatos, assim como outras formas de organização da classe trabalhadora, dependem muito do acúmulo de trabalhadores na fábrica para serem viáveis. Dessa forma, uma das grandes vantagens, do ponto de vista dos empresários, do uso dessas novas formas flexíveis no processo do trabalho, é a destruição da organização da classe trabalhadora e a transformação da base objetiva da luta de classes (HARVEY, 1992). Nesta direção, Alves (2000, p. 83) afirma que

⁹³ Bihl (1998) identifica três grandes conjuntos de trabalhadores na contemporaneidade. O primeiro corresponde aos proletários estáveis e com garantias – cuja dimensão tende a se estreitar e cujas garantias tendem a se restringir. No segundo encontram-se os proletários excluídos do trabalho. O terceiro, por sua vez, é composto por uma massa flutuante de trabalhadores instáveis, a saber: proletários de empresas que operam por subcontratação (terceirização) e por encomenda, além dos trabalhadores em domicílio; trabalhadores em tempo parcial; trabalhadores temporários; estagiários; e, no “cúmulo da instabilidade”, trabalhadores da “economia subterrânea” (p. 85), que equivalem aos trabalhadores denominados de “informais” no Brasil.

⁹⁴ Além da flexibilidade no mercado de trabalho facilitar a exploração da força de trabalho das mulheres em ocupações de tempo parcial, o regime de acumulação flexível, levando para algumas “economias periféricas” (LEBORGNE; LIPIETZ, 1992) sistemas fordistas de produção em massa, exploram a força de trabalho feminino altamente vulnerável em condições de remuneração extremamente baixa e precária segurança no emprego.

O cerne essencial e determinante da crise do sindicalismo moderno no limiar do século XXI é a instauração do complexo de reestruturação produtiva, capaz de impulsionar e desenvolver o novo (e precário) mundo do trabalho. É uma crise do sindicalismo moderno que deve ser apreendida não apenas em seus aspectos socioinstitucionais, com o declínio de representação sindical (o que é salientado pelos sociólogos e economistas), mas, notadamente, em seus aspectos político-ideológicos (o surgimento de estratégias neocorporativas, de colaboração com o capital).

A substituição das economias de escala, buscadas na produção fordista de massa, por uma crescente capacidade de manufatura de uma variedade de bens em pequenos lotes – a substituição das economias de escala pelas economias de escopo –, possui uma relação estreita com o que é chamado de “japonização” e “toyotismo”. Tais sistemas de produção flexíveis apresentam-se de maneira tão intensa no Japão, que assim como Gramsci (1984) ao tratar da expansão do fordismo na Europa, intitulou seu capítulo de *Americanismo e fordismo*, é possível intitular o estudo da expansão do sistema pós-fordista no mundo de *Japonização e pós-fordismo*.

O fenômeno da japonização pode ocorrer diretamente por meio de empresas japonesas, no momento em que estas investem em comunidades ocidentais⁹⁵, ou mediante um processo de “cópia” (*benchmark*) efetivada por empresas não japonesas. Observamos, porém, que alguns dos desenvolvimentos da era pós-fordista poderiam ter ocorrido independentemente do exemplo japonês, pois a sofisticação crescente dos sistemas de computação e *software* contribuíram muito para a maior sofisticação do planejamento e controle da produção (WOOD, 1993). Não obstante, Hirata e outros (1992, p. 167-168), apontam que

Embora o modelo japonês seja muitas vezes identificado com alto nível de automatização de base micro-eletrônica, ele não parece ser superior, com critérios comparáveis de classificação de robôs, por exemplo, ao nível atingido em certos países europeus. Assim, o que parece específico do caso japonês são mais as condições sócio-organizacionais nas quais se desenrola o projeto detalhado, a implantação, a viabilização dos processos automatizados, etc. [...]. A tese que sustentamos sobre o modelo empresarial japonês é a de que não são apenas as inovações tecnológicas e organizacionais que tornam inigualáveis a produtividade e a competitividade da indústria japonesa, mas o tipo de relações sociais de trabalho na empresa.

Os sistemas de produção flexível da atualidade - que permitem uma aceleração do ritmo da inovação do produto e uma exploração de nichos de mercado altamente especializados e de pequena escala – se desenvolveram não apenas por intermédio do uso de novas tecnologias

⁹⁵ A este respeito, é interessante observar que a empresa Toyota Motor Co. foi instalada no território brasileiro no final da década de 1950, em São Bernardo do Campo (SP), para a produção do modelo utilitário Land Cruiser e do Toyota Bandeirantes. No transcurso da segunda metade do século XX, tornou-se a primeira empresa automobilística do Japão e difusora da forma de gestão conhecida como toyotismo ou ohnoísmo. A segunda unidade de produção no Brasil foi inaugurada aproximadamente 40 anos depois, ou seja, no final da década de 1990, em Indaiatuba, na região de Campinas (SP), “para desenvolver o sistema Toyota de produção (STP) em contexto histórico diferente daquele que lhe deu origem.” (LIMA, 2006).

produtivas (automação, robôs), mas principalmente por meio de novas formas organizacionais de produção, controle e dominação. Neste sentido, Gounet (1999), na década de 1990, indica que “não é a tecnologia que explica a superioridade japonesa. Pelo contrário, a Toyota faz questão de usar máquinas simples, confiáveis, que não entram em pane de uma hora para outra. Não tem nenhum empenho em transformar suas fábricas em oficinas do futuro, inteiramente robotizadas.” (p.33).

Observamos que *Japonização* e *toyotismo* não são sinônimos. Toyotismo é usado para indicar, principalmente, a inovação mediante a filosofia do tempo justo (*just-in-time*), enquanto que japonização refere-se ao processo de expansão de um novo paradigma organizacional. Isso quer dizer que japonização não se reduz apenas a práticas empregatícias e gerenciais como o *just-in-time* (JIT), o Controle de Qualidade Total e a harmonização; ela refere-se também a um conjunto de hábitos de consumo e de configurações de poder político-econômico (WOOD, 1993).

Inicialmente, a implantação da nova organização do trabalho na Toyota Motor Company, desenvolvida originalmente para a indústria automobilística, ocorreu após a Segunda Guerra Mundial, entre 1950 e 1970. Pressionadas pela necessidade ser competitivas diante da concorrência norte-americana⁹⁶, as empresas japonesas, com base na experiência fordista de produção em série, criaram um novo método produtivo adaptado à situação do Japão que, denominado de toyotismo – ou, ainda, de Sistema Toyota de Produção (*Toyota Production System* – TPS), ohnoísmo (visto que o Taiichi Ohno, que foi engenheiro-chefe e vice-presidente da Toyota, é um dos criadores e promotores do modelo em questão), e, mais recentemente, de Sistema de Produção Enxuta (*Lean Production System*) – posteriormente serviu de modelo para o processo de reestruturação produtiva em escala mundial. A assimilação do toyotismo, iniciada pelas empresas do ramo automobilístico, se expandiu para os demais ramos industriais e, posteriormente, para o setor de serviços.

De acordo com Gounet (1999, p. 26), o método de produção da Toyota contém seis pontos: “a produção é puxada pela demanda e o crescimento, pelo fluxo”, o que significa um estoque mínimo, tendo em vista que apenas se produz o que é vendido; combate a todo o tipo de desperdício, sendo a fluidez da produção o objetivo maior; flexibilização da organização do trabalho, mediante a flexibilidade do aparato produtivo e sua adaptação às flutuações da

⁹⁶ Desde que, no início do século XX, os modelos Ford T começaram a ser fabricados nos EUA, nenhuma companhia estrangeira quebrou a hegemonia dos norte-americanos. Em 2007, a maior montadora do mundo, ou seja, a General Motors, superou a Toyota por apenas 3000 veículos, vendendo 9,369 milhões de carros. Todavia, a Toyota chegou a superar a General Motors no primeiro trimestre de 2007, mediante a venda de 2,35 milhões de veículos, enquanto sua concorrente, que é líder entre os fabricantes de automóveis desde 1931, vendeu, no mesmo período, 2,26 milhões.

produção⁹⁷; utilização do *kanban*, ou seja, de um sistema de placas que se relacionam a determinados elementos ou peças e indicam quando estes devem ser novamente produzidos e repostos; fabricação de vários modelos diferenciados em uma mesma linha de montagem; substituição da integração vertical por relações de subcontratação⁹⁸. Destarte, de forma resumida o toyotismo pode ser entendido como “um sistema de organização da produção baseado em uma resposta imediata às variações da demanda e que exige, portanto, um organização flexível do trabalho (inclusive dos trabalhadores) e integrada.” (GOUNET, 1999, p. 29). O sistema Toyota caracteriza-se pelos *cinco zeros*: Zero atrasos; Zero estoques; Zero defeitos; Zero panes; Zero papéis (GOUNET, 1999).

Assim como Ford introduziu a linha de montagem móvel em suas empresas, muitos dos métodos *just-in-time* (JIT) se devem ao pioneirismo da Toyota. Assim, o toyotismo é um modelo de administração (sobretudo a produção JIT) que inclui o *kanban* (sistema de informação da Toyota) e o Controle da Qualidade Total (*Total Quality Control – TQC*). Nesse modelo, por intermédio da automação, a centralização convencional do controle de qualidade que o limita a papéis de inspeção especializada é superada. Preconizam-se trabalhos em equipe e desempenhos em múltiplas funções, baseados na premissa da responsabilidade e competência coletivas.

Paulo Ghinato (2000), um dos promotores do Sistema Toyota de Produção (*Toyota Production System – TPS*) no Brasil, ao especificar o sistema, indica que ele não deve ser entendido apenas como o JIT, tendo em vista que, além do JIT, a auto-ativação (*Jidoka*) constitui o segundo pilar do TPS. Segundo o autor, o TPS pode ser definido como uma filosofia de gerenciamento que, visando atender as necessidades do cliente com a maior qualidade, o menor prazo e o mais baixo custo possível, orienta as práticas da empresa em direção à otimização da organização. Ghinato (2000) ainda acrescenta que o TPS deve proporcionar o aumento da segurança e do moral dos trabalhadores.

Uma das questões centrais do TPS é a eliminação das perdas, isto é, das atividades desnecessárias que não agregam valor, com o objetivo de reduzir os custos da produção. Para

⁹⁷ “Rompe-se a relação de um homem/uma máquina. Na Toyota, desde 1955 um trabalhador opera em média cinco máquinas. Enquanto quatro delas funcionam automaticamente, ele carrega, descarrega, prepara a quinta. Se há duas máquinas para operar ao mesmo tempo, ele chama um colega.” (GOUNET, 1999, p. 27).

⁹⁸ O sistema de contratação de terceiros para o fornecimento de serviços ou produtos específicos possui um caráter peculiar na organização do trabalho na Toyota, visando à redução de custos e à qualidade: “A Toyota impõe aos fornecedores seu sistema de produção: máxima flexibilidade, obrigação de instalar-se em um raio de 20 km de suas fábricas, para reduzir o transporte, emprego de *kanban* dentro da fábrica de autopeças e entre esta e a Toyota. Aproveitando as condições mais penosas de trabalho nas subcontratadas (os custos salariais são geralmente 30 a 50% inferiores), a montadora fixa as condições de preço, prazo e qualidade dessas empresas, de modo a produzir veículos a baixo custo, *just-in-time* e de qualidade impecável. Esse é um aspecto fundamental da vantagem dos fabricantes japoneses na concorrência.” (GOUNET, 1999, p. 28).

alcançar este objetivo é realizada uma análise pormenorizada da cadeia de valor (processo completo de transformação da matéria-prima em produto acabado) para que as perdas sejam identificadas. Ohno classificou as perdas em sete grandes grupos: por super-produção (em quantidade excessiva ou antes do momento necessário), por espera, por transporte, no próprio processamento, por estoque, por fabricação de produtos defeituosos, por movimentação. Relativamente à última perda mencionada, estas dizem respeito aos movimentos desnecessários realizados pelos trabalhadores durante a execução de uma operação. Neste sentido, os conhecidos estudos de tempos e movimentos são utilizados para eliminar as perdas por movimentação (GHINATO, 2000).

Voltados à identificação e à eliminação das perdas, para garantir o fluxo contínuo da produção⁹⁹, encontram-se os dois pilares de sustentação do TPS: o *just-in-time* e a auto-ativação (*Jidoka*). Enquanto o primeiro significa que cada processo deve ser realizado no momento e no local exatos, assim como suprido com os itens e a quantidade exatos, a auto-ativação consiste em fornecer autonomia ao operador, ou à máquina, para parar o processamento todas as vezes em que forem detectadas quaisquer anormalidades. Na base de sustentação dos pilares encontram-se o nivelamento da produção, as operações padronizadas e o *kaizen* (melhoria contínua), caracterizado pela noção de que “jamais se deve considerar alcançado o mais elevado patamar possível de eficiência produtiva”; é sempre possível realizar “inovações incrementais” (MORAES NETO, 2003).

A realização do *just-in-time* depende de três fatores relacionados: o fluxo contínuo, ou fluxo unitário de produção, que elimina completamente os estoques; o *takt time*, que associa e condiciona o ritmo de produção ao ritmo das vendas, ou seja, é o tempo necessário para produzir um componente ou um produto completo baseado na demanda do cliente (tempo total disponível/demanda do cliente); a produção puxada, viabilizada pelo *kanban*, que significa produzir exatamente os itens certos, no momento e na quantidade certas – a demanda do cliente repercute em toda a cadeia de valor (GHINATO, 2000).

A respeito da auto-ativação, tendo em vista que a qualidade, no TPS, “deve impregnar, enquanto preocupação, todo o processo produtivo” e não apenas uma equipe específica de funcionários, cada trabalhador deve unificar as funções de operador e controlador de qualidade (MORAES NETO, 2003, p. 104). O TPS, como menciona Ghinato (2000), deve

⁹⁹ Moraes Neto (2003) evidencia que, diferentemente do sistema fordista que pratica um controle de qualidade *ex-post*, no qual os defeitos geram re-trabalho (o que implica a existência de um setor e de trabalhadores reservados para esse fim, ou seja, a separação entre produção e gestão da qualidade), o sistema Toyota, mediante a eliminação dos estoques, não mascara os problemas ao longo do processo de produção. O controle da qualidade passa ser responsabilidade de todos os trabalhadores, que têm autonomia para determinar a interrupção da produção quando problemas são identificados.

proporcionar o aumento da segurança e do moral dos trabalhadores. Sendo a eficiência do TPS dependente, sobretudo, do trabalho vivo¹⁰⁰, a responsabilidade, a confiança, a motivação e o engajamento dos trabalhadores no processo são vitais para o bom andamento do sistema, o que o torna um sistema de natureza frágil (*fragile system*): “esta abertura para a ação operária somente tomará forma prática efetiva na dependência do interesse dos trabalhadores, o que leva imediatamente à natureza *fragile* do sistema.” (MORAES NETO, 2003). Em outras palavras, o TPS, em relação ao fordismo, é significativamente mais sensível às alterações comportamentais, o que o leva a ser mais dependente do envolvimento dos trabalhadores.

Destarte, as grandes corporações – sem perder a centralização das funções de controle – sofreram, com frequência, uma fragmentação do processo produtivo, isto é, o sistema baseado na grande fábrica fordista transformou-se, em direção a pequenas unidades de produção independentes e coordenadas. Neste cenário, os trabalhos em grupo são fomentados, sendo os Círculos de Controle de Qualidade – CCQs¹⁰¹ um exemplo, assim como são criadas pequenas unidades produtivas fisicamente separadas entre si, mas coordenadas por redes eletrônicas de informação. Uma fábrica grande, neste sentido, muitas vezes pode ser compreendida como a reunião de diversas fábricas pequenas (CASTILLO, 1996).

Quanto ao toyotismo ser um fenômeno japonês, Wood (1993) advoga que esse sistema não pode ser entendido de forma separada das relações japonesas mais amplas - sejam elas relações de emprego ou de fornecedores. Estudar o toyotismo isoladamente, “[...] sem levar em conta suas relações mútuas, é não compreender a finalidade de estudar a administração

¹⁰⁰ O fato do sistema ohnoísta estar alicerçado sobre o trabalho vivo aplicado diretamente à produção, leva Moraes Neto (2003, p. 109) a o equiparar ao fordismo: “podemos [...] caracterizar o fordismo como produção em massa rígida alicerçada no trabalho vivo, e o ohnoísmo com produção em massa flexível igualmente alicerçada no trabalho vivo.” Neste sentido, o autor preconiza que produções em massa baseadas na maquinaria, como é o caso das indústrias têxtil e de processo contínuo, não sofrem diretamente o impacto do fordismo/ohnoísmo em seus processos produtivos; indo além, ele afirma que o avanço da automação microeletrônica irá possibilitar que as atuais indústrias de cunho fordista ou ohnoísta *substituam* o trabalho vivo pela utilização de maquinaria em suas produções em massa e flexíveis, chegando a conclusão questionável de esta *substituição* significará “o fim histórico do fordismo e de sua ‘reinvenção’, o ohnoísmo, e a emergência de um conceito unificado de produção industrial, que se constituirá, em todos os seus segmentos, numa ‘aplicação tecnológica da ciência’.” (MORAES NETO, 2003). Não obstante, parece-nos mais adequada, no lugar da noção de *substituição*, a tese de Lojkine (1995) a respeito de uma *interpenetração* complexa entre ciência e trabalho vivo, o que não implica o fim derradeiro do fordismo e do ohnoísmo, mas sim a emergência de uma série de versões híbridas dos dois modelos, de acordo com a tecnologia utilizada e com o contexto sócio-econômico de cada região, como acontece no caso do Brasil.

¹⁰¹ Prática que reúne os trabalhadores de um seção para discutir problemas das atividades em que estão efetivamente engajados, bem como sua solução (TAUJLE, 2001). Todavia, Antunes (2002, p. 55) adverte que os CCQs, que se configuram como grupos de trabalhadores “instigados pelo capital a discutir seu trabalho e desempenho, com vistas a melhorar a produtividade das empresas”, convertem-se em um “importante instrumento para o capital apropriar-se do *savoir faire* intelectual e cognitivo do trabalho, que o fordismo desprezava.”

japonesa” (WOOD, p. 51). Coriat (1993, p. 79-80) observa que uma das principais causas da competitividade das empresas japonesas

[...] tem a ver com o fato de que, por razões que lhe são próprias e que a história econômica e a sociologia histórica do Japão explicam, este país se viu na situação de ter que inovar nas áreas associadas da organização do trabalho e da gestão de produção. E que, pelo jogo de uma série de inovações organizacionais coerentes entre si, ele formou por fim uma verdadeira escola japonesa de gestão de produção, distinta da escola clássica americana (a escola do *Scientific Management*, justamente associada aos nomes de Taylor e Ford). Ponto chave, esta nova escola se revela especialmente adaptada às condições contemporâneas de competição entre empresas, nas quais a obrigação de diferenciação e de qualidade têm um lugar essencial.

É importante notar quanto a essa “escola japonesa”, que ela pode tanto enfatizar as relações humanas implicadas, dando assim prioridade às práticas de pessoal, como enfatizar a gestão da produção, dando ênfase em sistemas como o JIT e o Controle da Qualidade Total (TQC).

No tocante às relações humanas, uma das práticas mais ovacionadas refere-se ao trabalho em equipe dos japoneses. Nota-se, entretanto, que freqüentemente o trabalho em equipe no Japão tem como características a competição entre os trabalhadores e o modo como o sistema de supervisão ocupa o lugar central no controle e avaliação dos trabalhadores. Quanto à polivalência, ela é apenas a combinação de diferentes tarefas simples. O desenvolvimento tecnológico é responsabilidade de profissionais altamente capacitados que se encontram no centro técnico da empresa e não no chão da fábrica (WATANABE, 1993). As decisões estratégicas escapam completamente aos operadores e até mesmo aos supervisores imediatos e as informações tratadas por esses níveis hierárquicos (no sistema *kanban*) são estereotipadas e não interativas e mutuamente enriquecedoras (LOJKINE, 1995). Os sindicatos japoneses, por sua vez, não representam um contra poder, estando profundamente integrados na gerência empresarial (sindicatos de empresa)¹⁰². Em suma, o objetivo desses novos sistemas, que tem o Japão como modelo, continua sendo o privilégio da economia de trabalho vivo e a ocupação máxima do pessoal direto (LOJKINE, 1995). Criticando P. Naville, Lojkine (1995, p. 42) observa que

[...] ao contrário de uma evolução tranqüila e linear no rumo do fim da divisão do trabalho, no rumo de salários e empregos “garantidos” e da autogestão - como Naville parecia prognosticar - testemunhamos uma crise social profunda, tamanho e tão agudo é o conflito atual entre as formas novas de organização técnica do trabalho e a antiga organização social.

¹⁰² Stephen J. Wood (1993), em seu artigo *Toyotismo e/ou japonização*, reflete sobre a relação entre o JIT e os sindicatos. Segundo esse autor, sem estoques de reserva, uma greve num fornecedor ou numa parte da operação de montagem poderia interromper rapidamente todas as partes do sistema de produção, inclusive ao nível dos fornecedores. Nesse sentido, a produção JIT e os procedimentos de controle de estoque potencialmente aumentam o poder de barganha dos sindicatos.

No que se refere às práticas de gestão da produção, observa-se que uma fábrica limpa, sem estoques, acumula os problemas do lado de fora: além dos congestionamentos que causam problemas para a comunidade, o controle sobre terceiras, que caracteriza a lógica do sistema JIT (desverticalização e terceirização), tem sérias conseqüências do ponto de vista das relações trabalhistas. O sistema de controle sobre as terceiras possibilita que a Toyota utilize um número reduzido de funcionários, e esse fato tem sérias implicações no que se refere às condições salariais dos trabalhadores (WATANABE,1993).

Leborgne e Lipietz (1992) sugerem cinco questões para auxiliar na compreensão do fenômeno do pós-fordismo. A primeira chama a atenção para o fato de que o pós-fordismo não deve ser reduzido a um paradigma tecnológico: assim como o fordismo não era apenas a “produção em massa”, o pós-fordismo não é simplesmente a “especialização flexível”. O pós-fordismo também abarca um conjunto de hábitos de consumo e de configurações de poder político-econômico. A segunda indica que não há apenas uma única saída da crise das relações profissionais fordistas. Juntamente com o pós-fordismo, soluções neofordistas são utilizadas em alguns países. Nota-se que neofordismo e pós-fordismo são soluções em conflito, pois flexibilidade e qualificação não podem ser combinadas livremente. A terceira mostra que embora seja difícil identificar as relações industriais futuras, possivelmente existirão grandes empresas multinacionais juntamente com distritos industriais compostos por um conjunto de pequenas e médias empresas mais ou menos especializadas. Nota-se que HARVEY (1992) concorda com essa previsão (que já se apresenta como uma realidade). A quarta questão trata do problema da macroeconomia e da ecologia. De acordo com Leborgne e Lipietz (1992), a macroeconomia será cada vez mais expressa, pois o campo da negociação será determinante e também será objeto de uma grande luta política e cultural. Sobre a ecologia, se percebem hoje as conseqüências de um modelo de produção que não leva em consideração as questões ambientais. A última questão refere-se à possibilidade de hegemonia do sistema pós-fordista. Na visão de Leborgne e Lipietz (1992), não há razão para que um único modelo de desenvolvimento torne-se hegemônico em escala mundial. Eles mencionam a existência de uma distribuição de modelos entre o centro e a periferia, pois é incerto que o neofordismo e o pós-fordismo eliminem-se completamente um ao outro. A questão aberta, segundo os autores, se refere à combinação dos dois modelos num mesmo espaço de cambio livre, como o da Comunidade Européia. Eles acreditam na formação de uma nova economia mundial hierarquizada, onde as economias do centro adotarão principalmente um paradigma pós-fordista, dedicando-se às produções de alta tecnologia altamente qualificada, enquanto

que as economias periféricas serão organizadas segundo o paradigma neotaylorista, dedicando-se às atividades de trabalhos rotineiras e intensivas.

Silva (1992, p. 164), ao tratar das estratégias utilizadas pelo capital para continuar a se produzir e reproduzir, adverte que

As variadas tentativas de modificação da organização do trabalho (enriquecimento de tarefas, círculos de qualidade, relações humanas, ilhas de produção, etc.) constituiria uma nova manifestação da mesma tendência, sendo às vezes agrupadas sob o rótulo de neofordismo, falando-se também de pós-fordismo. A relativamente recente tendência à automatização, à informatização e aos métodos flexíveis de fabricação constituiria a mais nova manifestação do mesmo desenvolvimento, como estratégias de que lança mão o capital para fazer face à crise econômica e que não podem ser enfrentadas com os antigos métodos de produção.

O desenvolvimento do modo de produção capitalista - que, para sobreviver, necessita expandir-se continuamente - não cessa de gerar desrespeito e violência. Muitas vezes, como afirma Marx (2006), a força se configura como uma potência econômica em si mesma. Neste sentido, a reconfiguração e a recomposição da divisão internacional do sistema do capital, assim como o avanço da competição intercapitalista, seguindo uma lógica destrutiva, têm como algumas de suas conseqüências mais nefastas a degradação do meio ambiente e a destruição e/ou precarização da força humana de trabalho (ANTUNES, 2002).

Marx (2006), em *O Capital*, oferece uma compreensão de como a história vem se desenvolvendo e o tempo de trabalho necessário para a produção de mercadorias diminuindo, desde o período do artesanato, no qual trabalhadores isolados ou submetidos a pequenos padrões realizavam suas tarefas, passando pelo período da cooperação simples, da manufatura, e chegando ao da grande indústria, onde o trabalhador torna-se um apêndice da máquina, responsável por a vigiar e corrigir seus erros:

o desenvolvimento da maquinaria e a divisão do trabalho levam o trabalho dos proletários a perder todo o caráter independente e com isso qualquer atrativo para o operário. Esse se torna um simples acessório da máquina, do qual só se requer a operação mais simples, mais monótona, mais fácil de aprender. (MARX; ENGELS, 2007).

Nas últimas décadas, termos tais como revolução informacional, sociedade pós-fordista, pós-industrial, pós-burocrática, pós-moderna, são correntes na área da sociologia do trabalho. De acordo com Harvey (1992, p. 150), “a tensão que sempre existiu no capitalismo entre monopólio e competição, entre centralização e descentralização e poder econômico, está se manifestando de modos fundamentalmente novos” (p. 150). Contudo, isso não implica que o capitalismo esteja ficando mais desorganizado ou mais frágil. Pelo contrário, o sistema de produção capitalista está se tornando cada vez mais organizado, por meio da dispersão, da mobilidade geográfica e dos sistemas flexíveis de acumulação, típicos da era chamada de pós-

fordista. Em relação ao futuro, nenhum determinismo tecnológico poderá mostrar o caminho, pois a atual bifurcação industrial é, antes de tudo, uma bifurcação política (LEBORGNE; LIPIETZ, 1992).

4.2 REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NO BRASIL

Não obstante o processo de reestruturação produtiva que observamos no Brasil no começo do século XXI tenha ganhado força desde o início da década de 1990¹⁰³, sua compreensão exige a consideração dos acontecimentos que se passaram no país desde o final dos anos 1970. A crise do modelo de substituição de importações, os novos padrões de competitividade internacional, a adoção de novos padrões organizacionais e tecnológicos por subsidiárias brasileiras de empresas transnacionais, a recessão econômica da década de 1980, a democratização política, bem como a crise do modelo de relações industriais do período do “milagre econômico” e o ressurgimento do movimento operário e sindical são características marcantes deste período. Foi neste contexto que determinadas inovações tecnológicas e organizacionais – sobretudo japonesas – começaram a ser introduzidas no Brasil, tais como os Círculos de Controle de Qualidade (CCQs), novos equipamentos de base microeletrônica, robôs e Máquinas-ferramenta de Controle Numérico (MFCN), sistemas CAD/CAM (*Computer Aided Design/Computer Aided Manufacturing*), *just-in-time*, celularização da produção (o que viabiliza o fluxo contínuo), tecnologia de grupo e sistemas de qualidade total com utilização de CEP (Controle Estatístico de Processo).

Todavia, Antunes (2006, p. 17) adverte que

No fim da ditadura militar e durante o período Sarney, o Brasil ainda se encontrava relativamente distante do processo de reestruturação produtiva do capital e do projeto neoliberal, em curso acentuado nos países capitalistas centrais, mas já se faziam sentir os primeiros influxos da nova divisão internacional do trabalho. A nossa singularidade começava a ser afetada pelos emergentes traços universais do sistema global do capital [...].

¹⁰³ A reestruturação produtiva emerge no país exatamente na fase denominada por Santos e Silveira (2001) de técnica-científica-informacional. A periodização proposta pelos autores apresenta a existência de três momentos (sucessão de meios geográficos no Brasil) de acordo com a utilização e a evolução da técnica e da ciência no território brasileiro: a) dos *meios “naturais”*; b) dos *meios técnicos*, que se divide em três subperíodos, a saber, das técnicas pré-máquinas, das técnicas da máquina e dos meios técnicos da circulação mecanizada; c) do *meio técnico-científico-informacional*, que, por sua vez, se divide em dois subperíodos: o técnico-científico – que corresponde ao Brasil dos anos 1970 – e o técnico-científico-informacional, que se estende até os dias de hoje, sendo caracterizado pelo estabelecimento de uma nova geografia mediante três variáveis-chave, cuja presença ou ausência passa a distinguir os lugares, a saber: globalização, informação e finanças.

Leite (2005), com base nas constatações de uma série de pesquisas nacionais sobre o desenvolvimento do processo de reestruturação produtiva no Brasil, indica que o período entre o final da década de 1970 e 1984 foi marcado, especialmente, pela adoção dos CCQs, mas foi também caracterizado pela resistência dos gerentes em delegar decisões aos operários e dos engenheiros em aceitar suas sugestões, isto é, pela manutenção da organização do trabalho tradicional e autoritária. Deste modo, os CCQs muitas vezes eram utilizados, principalmente, para disciplinar as iniciativas e o ímpeto participativo dos operários, sendo o interesse principal das organizações integrar o trabalhador com a empresa sem, entretanto, modificar as relações de poder, ou seja, mantendo um rigoroso controle gerencial. Destarte, estratégia dos CCQs sofreu críticas dos sindicatos mais combativos e não conseguiu lograr os objetivos pretendidos.

No decorrer da segunda metade dos anos 1980, um processo denominado por Leite (2005) de “reestruturação defensiva”, caracterizado, especialmente, pela rápida difusão de equipamentos (robotização, automação, entre outros), acompanhada pelo fraco empenho das empresas quanto à implementação de inovações organizacionais, foi observado no Brasil. Mesmo assim, ainda se constatava uma considerável defasagem da situação brasileira em relação à dos países capitalistas centrais, no que se refere aos equipamentos.

Em relação às novas formas organizacionais, estas tinham o caráter reativo, uma vez que, não obstante a difusão de alguns elementos do TPS, tais como o *just-in-time* interno, a celularização da produção e a tecnologia de grupo, e a introdução do controle de qualidade na produção e do CEP, o empresariado, conservador, continuava resistente à adoção do trabalho em equipe e à participação dos trabalhadores nas decisões. A padronização e a rígida divisão do trabalho, as complexas hierarquias, a manutenção das estruturas de cargos e salários, a prescrição individual das tarefas, a ausência de autonomia e a separação taylorista entre execução e concepção, não foram superadas com a introdução dos novos métodos. Em vez de comprometidos e envolvidos com os objetivos organizacionais, os trabalhadores frequentemente continuavam exercendo suas atividades sob coerção e com pouco treinamento, o que pode explicar, em parte, as altas taxas de rotatividade existentes. Demonstra-se, assim, a natureza reativa da reestruturação vivenciada na época:

as mudanças mais importantes ocorridas nas relações de trabalho nessa fase parecem dever-se menos ao emprego das novas tecnologias do que às lutas operárias e às mudanças político-institucionais decorrentes da democratização do país. (LEITE, 2005, p. 9).

Diante disto, é possível notar uma clara diferença da forma de implantar as inovações organizacionais no Brasil em comparação a utilizada em seu país de origem, o Japão. Hirata e

outros (1992) acrescentam que a falta de reformulação das relações capital/trabalho no Brasil, representada, por exemplo, pela inexistência de trabalho em equipe nas empresas nacionais, evidenciava as diferenças no uso das técnicas japonesas no Brasil e em países como o Japão, a Suécia e a Itália. Todavia, mesmo nas regiões onde o processo industrial parece mais desenvolvido, WOOD (1993) chama a atenção para o fato de que as evidências apontam que se está dando uma crescente importância ao Sistema Toyota de Produção, mas pouca ou nenhuma importância ao processo de japonização; quer dizer, tenta-se implantar sistemas do tipo JIT, *kanban*, Controle da Qualidade Total, *kaisen*, mas não o sistema *nenko*, que diz respeito a modelos de remuneração de funcionários que incluem empregos vitalícios e salários pagos em função da idade e do tempo no emprego. Observamos, não obstante, que atualmente o sistema *nenko* encontra-se em processo de eliminação inclusive em seu país de origem.

Desta forma, o fenômeno pós-fordista não pode ser entendido como um modelo de desenvolvimento único. Processos que se aproximam do modelo pós-fordista, como é o caso do Japão, da Suécia e da “Terceira Itália”, apresentam os seguintes pontos em comum: são geralmente sustentados por uma força de trabalho de alto nível de formação, seja escolar, seja técnica; possuem relações de trabalho normalmente caracterizadas pela estabilidade no emprego, por poucas diferenciações salariais, pouca rigidez na definição dos postos de trabalho e pelo trabalho de equipe; os casos sueco e italiano são caracterizados por contratações sindicais sérias; possuem um baixo nível de desemprego; contam com uma relação relativamente harmônica entre novas tecnologias e trabalho (o processo de trabalho e as inovações são motivo de discussão e negociação sindical, o que não inibe a difusão).

No Brasil, por outro lado, a situação é extremamente diversa. Observa-se, por exemplo, a precariedade do sistema público de ensino e a falta da estabilidade e da segurança necessárias para a implantação das relações sociais de trabalho que são os principais diferenciais dos modelos pós-fordistas (HIRATA et al., 1992, p. 172-173).

A abertura dos mercados brasileiros à importação de produtos estrangeiros e o impacto de tal política sobre a economia nacional, ocorridos no governo de Fernando Collor de Mello, a partir de 1990, como uma solução em direção à retomada do crescimento, resultam na inserção do Brasil na fase técnica-científica-informacional (SANTOS; SILVEIRA, 2001), assim como à implantação de uma “verdadeira reestruturação produtiva” (LEITE, 2005, p. 9) no país¹⁰⁴.

¹⁰⁴ Márcia Leite (2005) menciona que alguns estudos elaborados na primeira metade da década de 1990 identificaram uma tendência à adoção de estratégias mais sistêmicas relativamente ao processo de reestruturação produtiva do Brasil. Entretanto, outros estudos sublinhavam a relatividade dessa tendência.

A produção fundamentada na união entre a ciência e a técnica (desdobramento da revolução técnico-científica), que transformou o território brasileiro desde a década de 1970, fortificou-se com o advento das novas tecnologias da informação, engendradas em um cenário globalizado e orientado pelo mercado. Nas palavras de Santos e Silveira (2001, p. 52-53), “o território ganha novos conteúdos e impõe novos comportamentos, graças às enormes possibilidades da produção e, sobretudo, da circulação dos insumos, dos produtos, do dinheiro, das idéias e informações, das ordens e dos homens.” Deste modo, as diferenças regionais são ainda mais agravadas à medida que aumenta a importância da Região Concentrada – Rio de Janeiro, Espírito Santo, Minas Gerais, São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul¹⁰⁵ – e se intensifica a hegemonia paulista e a ocupação de áreas periféricas com produções modernas (SANTOS; SILVEIRA, 2001).

Antunes (2006) confirma que foi nos anos 1990 que a implantação de métodos relacionados à acumulação flexível e ao ideário japonês ensejou o desenvolvimento intenso da reestruturação produtiva do capital no Brasil. Enquanto traços comuns aos governos Collor e Fernando Henrique Cardoso (FHC), a abertura do mercado nacional e o processo de privatizações, tendo sido conduzidos de forma abrupta e levados ao extremo, provocaram como decorrência

muitos efeitos indesejáveis, mesmo levando-se em conta as interpretações mais otimistas em defesa de tais atitudes. [...] Os anos 90 assistiram a uma abertura praticamente indiscriminada da economia brasileira. Os segmentos industriais com predomínio de capital nacional foram fortemente atingidos pela abertura interna. Não houve um processo de preparação das empresas nacionais que as capacitasse para enfrentar as novas condições de concorrência. Muitas delas foram atingidas duramente e não suportaram, desaparecendo do mercado. Muitas outras acabaram sendo absorvidas por concorrentes internacionais, desnacionalizando-se. [...] O sentimento de que seja uma indústria nacional esvaneceu-se ainda mais (TAIULE, 2001, p. 229-230).

As empresas que sobreviveram à abertura frequentemente reestruturaram seus sistemas de produção, muitas vezes orientadas pelo ideário do Sistema Toyota de Produção adaptado à

¹⁰⁵ Quanto ao peso da economia dos estados do Sul, no que se refere à participação da região Sul na renda interna brasileira, em 1970 sua participação total era de 15,9%, sendo que os índices de 8,1%, 5,3% e 2,5% correspondiam respectivamente aos estados do Rio Grande Sul, Paraná e Santa Catarina; em 1985 a participação total da região aumentou para 19,5%, sendo 8,9% correspondente ao Rio Grande do Sul, 6,7% ao Paraná e apenas 3,9% a Santa Catarina (CUNHA, 1992). Observamos a significativa diferença existente entre os estados do Sul quanto ao índice de participação de cada um deles na renda interna brasileira, particularmente a menor participação de Santa Catarina. Cunha (1992) indica, ainda, que no período de 1976-1980, a maior taxa média de incremento, considerando os três setores da economia em Santa Catarina, foi observada no setor industrial, com crescimento de 7,2%, enquanto que os setores da agricultura e de serviços cresceram no período, respectivamente, 3,5% e 6,9%.

realidade regional e limitado pelas possibilidades peculiares às diferentes tecnologias empregadas¹⁰⁶.

Nessa fase as empresas passaram a concentrar seus esforços nas estratégias organizacionais, bem como na adoção de novas formas de gestão do trabalho mais compatíveis com as necessidades de flexibilização da produção e com o envolvimento dos trabalhadores com a qualidade e a produtividade (LEITE, 2005, p. 9).

Ainda na primeira metade da década de 1990, a idéia de aumentar a competitividade a qualquer preço tomou conta do empresariado nacional. Muitas indústrias aderiram ao Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), lançado pelo governo em 1990. Na esteira desse processo, a estabilização dos trabalhadores, o treinamento, a simplificação da estrutura de cargos e salários, a diminuição dos níveis hierárquicos, assim como a busca por uma melhor relação com os operários dentro das fábricas, tornaram-se metas das empresas. Uma nova força de trabalho, mais participante, consciente, responsável, engajada e, ainda, qualificada, polivalente, multifuncional, apta para operar equipamentos informacionais, passou a ser exigida pelos capitais produtivos (nacionais e transnacionais) e orientou as políticas de gestão de recursos humanos, sobretudo nas empresas que se encontram na ponta do processo de inovação tecnológica. Não obstante, os salários, em relação ao recebido pelos trabalhadores das economias avançadas, continuaram muito inferiores (ANTUNES, 2006).

Contudo, Leite (2005) adverte que o processo, além de ser muito heterogêneo, apresentava também um conjunto de limites, como, por exemplo, no que se refere ao treinamento e à qualificação dos trabalhadores:

Na realidade, boa parte do esforço empresarial direcionado ao treinamento destinava-se a programas comportamentais que se caracterizavam basicamente pela preocupação em despertar nos trabalhadores uma postura cooperativa com relação às estratégias gerenciais e que não podem ser confundidos com treinamentos destinados a formar trabalhadores mais qualificados. De fato, vários estudos elucidam que o conteúdo de tais programas costumava centrar-se em questões relacionadas ao tipo de atitude que a empresa espera de seus trabalhadores no cotidiano da produção, e não em noções técnicas ou mesmo relacionadas à formação básica (LEITE, 2005, p. 10).

¹⁰⁶ Considerando as marcantes diferenças regionais que caracterizam o território brasileiro apontadas por Santos e Silveira (2001), os diferentes ambientes competitivos, cada vez mais globalizados, existentes para cada ramo de atividade (que variam dos mais agressivos aos mais tranquilos), os recursos disponíveis que cada empresa possui para enfrentar momentos de crise, assim como os limites e as possibilidades de reestruturação derivados da própria tecnologia necessária para a produção, não é possível identificar um padrão homogêneo nas estratégias utilizadas pelas empresas brasileiras para enfrentar a concorrência internacional, sobreviver e crescer. No que se refere especificamente à maquinaria, Tauile (2001, p. 208-209) chama atenção para o fato de que “a própria ‘necessidade’ de maior automação variava de complexo industrial para complexo industrial. Dentro de cada complexo, variava de setor para setor. Dentro de cada setor, variava de empresa para empresa. E mesmo dentro de cada empresa, variava de departamento para departamento”.

Tauile (2001) menciona que, inseridos neste novo cenário, os empresários lançaram mão de estratégias que não valorizavam a manutenção do emprego, tampouco a qualificação da força de trabalho (formação de engenheiros, cientistas, produtores de tecnologia, entre outras). Nesta direção, pode-se observar, além de elevados índices de desemprego, o fenômeno da deterioração do perfil de emprego; afinal, pergunta Tauile (2001), “para que fazer aqui o que já está disponível lá fora?” (p. 232), concluindo que a participação da economia brasileira no processo de globalização tem acarretado uma “desvalorização acentuada do trabalho social no Brasil” (p. 237).

Um exemplo da deterioração das condições de emprego pode ser observado na indústria eletrônica e de produção de tecnologias de informação (informática e telecomunicações), onde as empresas diminuíram suas atividades produtivas propriamente ditas e aumentaram as atividades de importação e comercialização, passando de fabricantes a montadoras (TAUILE, 2001). No lugar da ampliação de empregos nas áreas de pesquisa e desenvolvimento, tendo em vista que muitas empresas já possuem grandes departamentos de P&D junto às matrizes nos países de origem¹⁰⁷, aumentam as oportunidades de emprego na área de negócios. Neste sentido, é possível perceber que não obstante o decréscimo da capacitação tecnológica requerida para a ocupação dos empregos disponíveis no país, o crescimento da área dos negócios, importação e comercialização abre novas oportunidades para os administradores brasileiros.

Além do problema do treinamento e da qualificação da força de trabalho, outra questão que precisa ser melhor entendida diz respeito à participação dos trabalhadores. De fato, Leite (2005) aponta uma dupla limitação do conceito empresarial de participação: primeiro, por estar baseado em uma incorporação individual dos trabalhadores, ele exclui a manifestação de seus interesses enquanto categoria social; segundo, ele se limita às decisões do cotidiano da produção, direcionadas à redução de custos e aumento da produtividade e da qualidade, não se estendendo ao planejamento e às ações estratégicas das empresas. Assim, por exemplo, não obstante a diminuição das taxas de rotatividade observada no início da década de 1990, processos de demissão em massa foram efetivados, por meio dos quais trabalhadores considerados pouco adequados aos novos métodos, com baixa escolaridade, com mais idade, mais resistentes às mudanças, bem como ativistas sindicais e operários foram descartados.

¹⁰⁷ Quanto à questão dos empregos disponíveis na área de P&D, Tauile (2001, p. 248) expõe ainda outra variável, que se refere à utilização das redes: “com a difusão das redes, abrem-se possibilidades tanto de integração dos esforços internacionais de pesquisa e desenvolvimento localizados em diferentes países como também de realização de um processo de *brain drain*, sem deslocar o cientista ou pesquisador de seu país de origem.”

O processo de reestruturação produtiva ganhou novo fôlego desde a segunda metade da década de 1990, uma vez que o controle do processo inflacionário e a estabilização econômica possibilitaram o planejamento de mais longo prazo para as empresas. Todavia, o Plano Real (1994), por deixar em segundo plano os aspectos sociais, não conseguiu evitar a bancarrota de pequenos e médios empresários que feneceram diante das novas condições do mercado, o que exacerbou ainda mais o problema do desemprego. Ademais, considerando todo o conjunto da malha industrial, ainda não é possível afirmar que o processo de reestruturação tenha se completado a contento.

Superando, em parte, o caráter defensivo antes assinalado, um dos principais avanços diz respeito a descentralização da produção, especialmente nos setores mais avançados da indústria, como o automobilístico. As empresas passaram a focalizar a fabricação dos produtos que lhes fornecem evidentes vantagens competitivas e terceirizar a produção dos demais componentes, levando a efeito o *just-in-time* externo. Entretanto, a relação entre os clientes e fornecedores que compõem a cadeia é marcada por uma assimetria dos ambientes produtivos, uma vez que, se por um lado, existe uma tendência de qualificação dos fornecedores pelas empresas contratantes, por outro, é crescente a deterioração das condições de trabalho nas empresas fornecedoras à medida que se percorre a cadeia a montante.

De fato, se para aquelas que se encontram na liderança, que congregam a parcela mais sofisticada do processo produtivo eles [os novos conceitos de produção] pressupõem formas de organização do trabalho que se baseiam na polivalência e na formação de grupos e células de produção e na utilização do trabalho qualificado, o mesmo não acontece nas empresas que conformam os últimos elos da cadeia, em que a falta de conteúdo do trabalho torna-as mais afeitas à utilização de trabalho mal pago, desqualificado, repetitivo, parcelado, organizado muitas vezes em linhas de montagem (LEITE, 2005, p. 14).

A respeito do mercado de trabalho, o processo de subcontratação gera uma situação em que as vagas diminuem na ponta virtuosa da cadeia e se expandem, relativamente, na ponta precária. De forma geral, e de acordo com as tendências internacionais, as políticas macroeconômicas que vêm orientando o processo de reestruturação produtiva brasileira, somadas às estratégias empresarias de competitividade, tem um forte impacto negativo sobre o mercado de trabalho, criando uma situação de regressão e precariedade, tanto no que diz respeito ao nível de emprego, como relativamente ao grau de formalização e aos rendimentos reais. Se, nos anos 1980, tais problemas eram visíveis, desde então a desestruturação do mercado de trabalho se acentuou de forma intensiva. Crescimento do desemprego e do tempo médio de procura de trabalho, jornadas de trabalho acima do teto permitido por lei, formas flexíveis de contratação de mão-de-obra (sem carteira assinada, via empresa terceirizada ou por meio de trabalho autônomo), queda no nível salarial, dificuldade de recolocação de

profissionais no mercado de trabalho¹⁰⁸, são marcas do crescente processo de precarização das condições de vida e de trabalho (LEITE, 2005).

4.2.1 Indústria catarinense no início do século XXI: breves apontamentos

De acordo com o IBGE – PNAD e SPG, Santa Catarina chegou ao ano de 2005 com 5.873.749 habitantes, que representavam 3,19% da população nacional (184.388.620 habitantes). A concentração nos centros urbanos catarinenses é verificada por meios dos dados, uma vez que 82,4% (4.839.534 habitantes) residem nas cidades e apenas 17,6% (1.034.215 habitantes) encontram-se nas zonas rurais (FIESC, 2007)¹⁰⁹. Conforme sugere Fernandes (1968), a formação, a expansão e a consolidação do mercado capitalista no Brasil estão relacionadas com o fenômeno urbano.

No cenário nacional Santa Catarina ocupa a quinta posição no que se refere ao número de estabelecimentos e empregados na indústria de transformação brasileira em 2005¹¹⁰, possuindo 44.745 estabelecimentos e 490.042 empregados¹¹¹.

O PIB catarinense ocupa a sétima posição em relação aos demais estados da nação, registrando, em 2004, R\$ 70,2 bilhões. O setor secundário participa com 52%, o setor terciário com 34% e o setor primário com 14%. No setor secundário, a indústria de transformação é predominante, com participação de 42%.

¹⁰⁸ Estudos longitudinais indicam que “quanto mais sistêmico o processo de reestruturação, maior a dificuldade dos demitidos em voltar a conseguir emprego formal seja no mesmo, seja em outros ramos industriais.” (LEITE, 2005, p. 20). Neste sentido, desemprego significa força produtiva destrutiva.

¹⁰⁹ As informações que são apresentadas, nesta subseção, a respeito da indústria catarinense, possuem como fonte a publicação intitulada *Santa Catarina em Dados*, da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC, 2007).

¹¹⁰ Os estados mais fortemente industrializados no país são, em ordem decrescente: São Paulo, a grande metrópole fabril do país, contendo mais do que o dobro de estabelecimentos e empregados do que o segundo colocado, ou seja, 155.507 e 2.134.913, respectivamente; Rio Grande do Sul, com 71.520 estabelecimentos e 597.708 empregados; Minas Gerais, com 67.183 estabelecimentos e 619.436 empregados (desta forma, possui mais empregados que o Rio Grande do Sul); Paraná, com 48.956 estabelecimentos e 490.543 empregados. O Estado do Rio de Janeiro, primeira metrópole industrial do país, ocupa, hoje, a sexta posição, atrás, portanto, dos três estados do Sul, possuindo 26.673 estabelecimentos e 319.100 empregados em 2005.

¹¹¹ Não obstante, em 2005, de acordo com o IBGE, a variação percentual de 0,04% em relação à produção física industrial de Santa Catarina (indicador relativo ao comportamento do produto real das indústrias extrativa e de transformação, acumulado jan-dez do ano de referência contra mesmo período do ano anterior) ficou significativamente abaixo da média nacional, que registrou 2,71%. Considerando o período 2003-2006, Santa Catarina superou o Brasil apenas no ano de 2004, quando apresentou variação de 11,4%, enquanto que a média nacional apresentou variação de 8,3%. É importante salientar, contudo, que a variação da produção física industrial catarinense observada em 2003 foi negativa, -5,53%, enquanto que o Brasil registrou 0,04%. Em 2006 o país chegou a 2,82% e Santa Catarina a 0,23% (FIESC, 2007).

Uma característica marcante do parque industrial catarinense é sua diversidade, que se expressa mediante os seis complexos industriais que se distribuem em diferentes regiões do Estado, a saber: agroindustrial, têxtil, eletrometalmecânico, florestal, mineral e tecnológico. Esta característica

confere ao estado padrões de desenvolvimento equilibrado entre suas regiões [...]. Embora haja essa concentração por regiões, muitos municípios estão desenvolvendo vocações diferenciadas, fortalecendo vários segmentos de atividades, como, por exemplo, confecções nas regiões Norte e Sul e móveis no Oeste. (FIESC, 2007, p. 15).

O Quadro 1 apresenta informações relevantes sobre cada um dos complexos mencionados.

| COMPLEXO INDUSTRIAL | Região de maior concentração | Nº de indústrias ¹ em 2005 | Nº de trabalhadores em 2005 | Valor da transformação industrial ² de SC em 2005 (%) | Exportações de SC em 2006 (%) | ICMS estadual em 2006 (%) |
|--|---|---------------------------------------|-----------------------------|--|-------------------------------|---------------------------|
| Agroindustrial (alimentos e bebidas) | Oeste | 3.081 | 82.000 | 26,2 | 34,6 (US\$ 2.071 milhões) | 6,2 |
| Eletrometalmecânico | Nordeste | 4.387 | 86.000 | 22,9 | 27,5 (US\$ 1.643 milhões) | 4,2 |
| Têxtil (Têxtil e vestuário) | Vale do Itajaí | 6.850 | 131.000 | 15,3 | 5,8 (US\$ 344 milhões) | 5,0 |
| Florestal (mobiliário, madeira, papel e celulose) | Planalto Serrano | 5.573 | 93.000 | 12,4 | 20,6 (US\$ 1.230 milhões) | 2,0 |
| Míneral (extrativa mineral e minerais não-metálicos) | Sul | 2.187 | 34.000 | 4,3 | 4,4 (US\$ 261 milhões) | 1,3 |
| Tecnológico | Blumenau, Florianópolis ³ e Joinville ⁴ | 1.500 (estimativa) | 15.000 (estimativa) | - | - | - |

Quadro 1 – Principais características dos complexos industriais catarinenses.

Fonte: Elaboração do autor, com base nos dados apresentados pela FIESC – Diretoria de Relações Industriais / PEI. FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA – FIESC. Unidade de Política Econômica e Industrial. **Santa Catarina em Dados**. Florianópolis, 2007. v. 17.

¹ Indústrias que realizaram movimentação de pessoal em algum mês do ano

² Valor da diferença entre o valor bruto da produção industrial (valor das expedições industriais, a saber, o valor das vendas de produtos fabricados e serviços industriais prestados pela unidade local, acrescido do valor das transferências dos produtos fabricados para venda em outras unidades locais) e os custos das operações industriais (BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Conceitos (Atividades)**. Disponível em: < <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/pia/atividades/conceitoativ.shtm>>. Acesso em: 07 dez. 2008).

³ Na Grande Florianópolis existem aproximadamente 230 empresas de base tecnológica, totalizando um faturamento de R\$ 593 milhões e 4.730 empregos diretos.

⁴ Levando em consideração os três pólos, estima-se um faturamento de R\$ 1 bilhão.

No que se refere à utilização da capacidade instalada na indústria de transformação, Santa Catarina ocupa o primeiro lugar no território nacional, operando em média com 83% de sua capacidade produtiva. Para localizar a posição da produção industrial catarinense nos cenários nacional, latino-americano e mundial, o Quadro 2 apresenta os produtos que são destaques na indústria de transformação do Estado.

| Liderança no Brasil | Liderança na América Latina | Liderança no Mundo |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Centrais telefônicas¹; - alimentos industrializados (aves e suínos) - suínos e pescados²; - troféus e placas; - compressores de ar; - eletroferragens galvanizadas a fogo para distribuição de energia elétrica; - telefonia e TV a cabo; - portas de pínus e batentes; - componentes para bicicletas; - embalagens plásticas para fertilizantes; - embalagens de papelão ondulado; - cordas e fios de PET reciclado e polietileno; - software de soluções de auxílio à lista; - fundidos para indústria automotiva; - conexões em ferro fundido para redes hidráulicas e de gás; - máquinas em geral direcionadas à linha de madeira; - roupas esportivas, principalmente na linha surfe; - reposição de escapamentos. | <ul style="list-style-type: none"> - Eletrodomésticos (linha branca); - máquinas para a indústria madeireira; - impulsores de partida, mancais e polias para veículos; - linhas para crochê, fitas elásticas e camisas de malha. | <ul style="list-style-type: none"> - Compressores herméticos; - Equipamentos e instrumentos odontológicos; - canecos de chope; - papel higiênico de folha dupla. |

Quadro 2 – Produtos da indústria catarinense que ocupam a liderança nos cenários nacional, latino-americano e mundial.

Fonte: Elaboração do autor, com base nos dados apresentados por: FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA – FIESC. Unidade de Política Econômica e Industrial. **Santa Catarina em Dados**. Florianópolis, 2007. v. 17.

¹ 60% das centrais telefônicas vendidas no Brasil e 38,5% das centrais telefônicas vendidas na América Latina são da Empresa Y.

² Em relação à produção de frangos, Santa Catarina ocupa a segunda posição no Brasil, atrás apenas do Estado do Paraná.

Santa Catarina se sobressai no âmbito das exportações brasileiras, sendo que 4,3% do total exportado pelo Brasil em 2006 (US\$ 6 bilhões) se referem às vendas do Estado para o mercado internacional, o que lhe conferiu a nona posição em nível nacional, totalizando um saldo positivo de US\$ 2,5 bilhões na balança comercial. No ano de 2006 os principais mercados de destino dos produtos catarinenses foram: Estados Unidos (23%), Argentina (6,6%), Alemanha (4,7%) e Holanda (4,3%). Entre as exportações do Estado, a indústria possui uma participação de 70%, destacando-se nos setores mobiliário, de máquinas, aparelhos e materiais elétricos e cerâmico.

Em Santa Catarina, as atividades de serviço são as que mais empregam, seguidas da indústria de transformação e do comércio¹¹². Entre os segmentos que compõem a indústria de transformação, o alimentar, do qual a Empresa X faz parte, é o que mais emprega, seguido do segmento do vestuário e de produtos têxteis. A Tabela 2 indica o número de estabelecimentos e trabalhadores, por atividade, em Santa Catarina, em 2005. O segmento de material eletrônico e equipamentos de comunicação é apresentado, embora não pertença ao grupo dos que mais se destacam, para localizar a Empresa Y no cenário da indústria catarinense.

Do ponto de vista do tamanho das organizações, a Tabela 3 indica número de estabelecimentos, por atividade e tamanho, no ano de 2005. Observamos a relação inversa entre o tamanho e a quantidade das organizações, isto é, quanto menores os estabelecimentos, mais numerosos eles são. Evidenciamos, ainda, a diferença marcante entre o número de micros e pequenas empresas em relação ao das médias e grandes, indiferentemente do setor de atividade.

¹¹² Contudo, de acordo com o MTE – CAGED, a participação dos setores na geração de emprego (considerando o saldo proveniente do número de trabalhadores admitidos e demitidos no período, cujo total foi de 61.322), em Santa Catarina, no ano de 2006, apresentou-se da seguinte forma: 34% de participação da indústria de transformação (saldo de 20.692); 32% dos serviços (saldo de 19.859); 27% do comércio (saldo de 16.649); 3% da administração pública (saldo de 1.687); 2% da construção civil (saldo de 1.508); 2% de participação dos demais setores (FIESC, 2007). Tendo em vista os dois segmentos da indústria de transformação dos quais fazem parte as duas empresas investigadas, observamos que o segmento de material elétrico e comunicação, no ano de 2006, apresentou um saldo positivo de 1.087, com uma variação em relação ao ano anterior de 6,74%, enquanto que o segmento de produtos alimentares e bebidas apresentou um saldo positivo de 4.007, com uma variação de 4,77%.

Tabela 2 – Número de Estabelecimentos e trabalhadores, por atividade, em Santa Catarina, no ano de 2005.

| ATIVIDADE | Nº de Estabelecimentos | Nº de Trabalhadores |
|---|------------------------|---------------------|
| Serviços | 134.982 | 596.127 |
| Indústria de Transformação | 44.745 | 490.042 |
| Fabricação de produtos alimentícios e bebidas | 5.961 | 81.874 |
| Confecção de artigos de vestuário e acessórios | 10.354 | 76.096 |
| Fabricação de produtos têxteis | 2.557 | 55.034 |
| Fabricação de produtos de madeira | 5.034 | 43.448 |
| Fabricação de móveis e indústrias diversas | 4.267 | 34.497 |
| Fabricação de máquinas e equipamentos | 1.921 | 31.412 |
| Fabricação de artigos de borracha e plástico | 1.310 | 30.171 |
| Fabricação de produtos minerais não-metálicos | 2.868 | 27.316 |
| Fabricação de produtos de metal – exclusive máquinas e equipamentos | 3.864 | 22.006 |
| Fabricação de material eletrônico e equipamentos de comunicação | 121 | 2.447 |
| Outros segmentos* | 6.488 | 85.741 |
| Comércio | 139.480 | 283.871 |
| Construção | 9.707 | 49.907 |
| Agricultura, pecuária, silvicultura e exploração florestal | 9.158 | 46.741 |
| Produção e distribuição de eletricidade, gás e água | 411 | 10.275 |
| Indústrias Extrativas | 780 | 6.773 |
| Pesca | 533 | 3.220 |
| Organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais | 18 | 13 |
| Total | 339.814 | 1.486.969 |

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego – RAIS 2005. Apresentado por: FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA – FIESC. Unidade de Política Econômica e Industrial. **Santa Catarina em Dados**. Florianópolis, 2007. v. 17, p. 130. Com modificações.

* Fabricação de produtos do fumo; preparação de couros e fabricação de artefatos de couro; fabricação de celulose, papel e produtos de papel; edição, impressão e reprodução de gravações; fabricação de coque, refino de petróleo e elaboração de combustíveis; fabricação de produtos químicos; metalurgia básica; fabricação de máquinas para escritório e equipamentos de informática; fabricação de máquinas, aparelhos e materiais elétricos; fabricação de equipamentos de instrumentação para uso médico-hospitalar; fabricação e montagem de veículos automotores, reboques e carrocerias; fabricação de outros equipamentos de transporte; reciclagem.

Todavia, conforme observamos na Tabela 3, embora o número total de estabelecimentos do setor de serviços seja três vezes maior do que o da indústria de transformação, o número das médias e grandes empresas é muito próximo nos dois setores e, quanto às pequenas empresas, a indústria de transformação chega a apresentar um número maior de estabelecimentos. Em outras palavras, a responsável pela expressiva diferença é o número de micro-empresas nos dois setores, em favor do setor de serviços. Esta informação é relevante uma vez que a implantação dos Círculos de Controle de Qualidade, do Controle da Qualidade Total e do Sistema Toyota de Produção tende a ocorrer de forma mais efetiva nas organizações de médio e grande portes, como é o caso das empresas investigadas, ambas as organizações de grande porte. Ademais, indica que a introdução e o desenvolvimento dos

novos sistemas de controle e gestão da produção no Estado, considerando o porte das empresas como variável, possuem um terreno mais propício para ocorrer nos setores da indústria (de onde se originaram tais sistemas) e dos serviços; ainda que, considerando

as mutações quem vêm ocorrendo no universo do trabalho urbano, num período marcado pela mundialização, transnacionalização e financeirização dos capitais, que certamente reconfiguram o universo produtivo, industrial e de serviços no Brasil, [...] já parece obsoleto falar na teoria dos três setores dada a enorme interpenetração entre as atividades industriais, agrícolas e de serviços (de que são exemplos as expressões *agroindústria*, *indústria de serviços*, *serviços produtivos*). (ANTUNES, 2006, p. 16).

Tabela 3 – Número de Estabelecimentos, por atividade e tamanho, em Santa Catarina, no ano de 2005.

| ATIVIDADE | Micro | Pequena | Média | Grande | Total |
|---|----------------|--------------|--------------|------------|----------------|
| Serviços | 131.542 | 2.743 | 561 | 136 | 134.982 |
| Indústria de Transformação | 40.982 | 3.087 | 564 | 112 | 44.745 |
| Fabricação de produtos alimentícios e bebidas | 5.569 | 313 | 54 | 25 | 5.961 |
| Fabricação de material eletrônico e equipamentos de comunicação | 107 | 9 | 4 | 1 | 121 |
| Outros segmentos | 35.306 | 2.765 | 506 | 86 | 38.663 |
| Comércio | 137.449 | 1.862 | 165 | 4 | 139.480 |
| Construção | 9.183 | 470 | 50 | 4 | 9.707 |
| Agricultura, pecuária, silvicultura e exploração florestal | 8.821 | 291 | 39 | 7 | 9.158 |
| Produção e distribuição de eletricidade, gás e água | 326 | 60 | 23 | 2 | 411 |
| Indústrias Extrativas | 729 | 39 | 10 | 2 | 780 |
| Pesca | 500 | 30 | 3 | 0 | 533 |
| Organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais | 18 | 0 | 0 | 0 | 18 |
| Total | 329.550 | 8.582 | 1.415 | 267 | 339.814 |

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego – RAIS 2005. Apresentado por: FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA – FIESC. Unidade de Política Econômica e Industrial. **Santa Catarina em Dados**. Florianópolis, 2007. v. 17, p. 131. Com modificações.

Micro: 0 a 19 empregados;

Pequena: 20 a 99 empregados;

Média: 100 a 499 empregados;

Grande: 500 empregados ou mais.

Quanto ao número de empregados, nos setores de serviços e da indústria de transformação são as grandes empresas que mais empregam, como pode ser confirmado na Tabela 4. Contudo, as micros e pequenas empresas, somadas, são as que mais absorvem força de trabalho em todos os setores de atividade – salvo no setor de produção e distribuição de eletricidade, gás e água – mesmo considerando apenas as informações sobre os empregos formais, que alimentam as bases de dados do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), das quais faz parte a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS). Considerando o fato de que

é muito mais freqüente a presença de trabalhadores informais em empresas de pequeno porte, esta diferença ainda deve alcançar escores expressivamente mais elevados. Denotamos que nos segmentos de fabricação de produtos alimentícios e bebidas e de fabricação de material eletrônico e equipamentos de comunicação esta tendência não é observada, quer dizer, a soma dos empregados formais das micros e pequenas empresas é menor do que o número de empregados das grandes empresas.

Tabela 4 – Número de trabalhadores, por atividade e tamanho do estabelecimento, em Santa Catarina, no ano de 2005.

| ATIVIDADE | Micro | Pequena | Média | Grande | Total |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Serviços | 159.847 | 107.763 | 117.730 | 210.787 | 596.127 |
| Indústria de Transformação | 104.879 | 124.856 | 115.606 | 144.701 | 490.042 |
| Fabricação de produtos alimentícios e bebidas | 12.893 | 12.236 | 10.969 | 45.776 | 81.874 |
| Fabricação de material eletrônico e equipamentos de comunicação | 255 | 470 | 868 | 854 | 2.447 |
| Outros segmentos | 79.093 | 112.150 | 103.769 | 98.071 | 405.721 |
| Comércio | 187.035 | 65.175 | 29.345 | 2.316 | 283.871 |
| Construção | 18.021 | 18.033 | 8.375 | 5.478 | 49.907 |
| Agricultura, pecuária, silvicultura e exploração florestal | 19.320 | 11.623 | 7.120 | 8.678 | 46.741 |
| Produção e distribuição de eletricidade, gás e água | 1.113 | 2.809 | 4.846 | 1.507 | 10.275 |
| Indústrias Extrativas | 1.666 | 1.613 | 2.104 | 1.390 | 6.773 |
| Pesca | 1.660 | 1.140 | 420 | 0 | 3.220 |
| Organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais | 13 | 0 | 0 | 0 | 13 |
| Total | 493.554 | 333.012 | 285.546 | 374.857 | 1.486.969 |

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego – RAIS 2005. Apresentado por: FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA – FIESC. Unidade de Política Econômica e Industrial. **Santa Catarina em Dados**. Florianópolis, 2007. v. 17, p. 132. Com modificações.

Micro: 0 a 19 empregados;

Pequena: 20 a 99 empregados;

Média: 100 a 499 empregados;

Grande: 500 empregados ou mais.

A microrregião de Florianópolis, composta por nove municípios (sendo um deles São José, onde se encontram instaladas as duas empresas pesquisadas) é a maior do Estado do ponto de vista demográfico, com 842.627 habitantes, sendo seguida pela microrregião de Joinville, no Norte do Estado, que, abrangendo 11 municípios, possui 790.963 habitantes. Levando em conta as seis regiões do Estado, São José pertence a quarta mais populosa, isto é, a Grande Florianópolis. Em ordem decrescente quanto à demografia, as regiões apresentam-se da seguinte forma: Norte Catarinense (1.165.849), Oeste Catarinense (1.163.910), Vale do Itajaí (1.365.430), Grande Florianópolis (939.064), Sul Catarinense (902.478) e Serrana

(421.535). Contudo, observamos que a região da Grande Florianópolis é a que apresenta a maior densidade demográfica do Estado, com 135 habitantes por Km², seguida pelo Vale do Itajaí, com 103 habitantes por Km². Em 2006 Santa Catarina possuía 5.958.266 habitantes e São José 201.103, sendo assim a quarta cidade mais populosa do Estado, atrás de Joinville (496.051), Florianópolis (406.564) e Blumenau (298.603) e na frente de Criciúma (188.233), Chapecó (173.262), Lages (168.384), Itajaí (168.088), Jaraguá do Sul (131.786) e Palhoça (128.102).

No que se refere à economia, entre as 20 microrregiões do Estado, a microrregião correspondente a Florianópolis, em 2005, ocupa a terceira posição no que se refere ao número de estabelecimentos relacionados à indústria de transformação, com 3.318 organizações, atrás das microrregiões de Blumenau (9.427 estabelecimentos) e Joinville (5.570 estabelecimentos). Todavia, quanto ao número de trabalhadores, a microrregião de Florianópolis ocupa apenas a nona posição no Estado, contando com 19.308 empregados na indústria de transformação, sendo que as três microrregiões com maior número de trabalhadores na indústria de transformação são Blumenau, Joinville e Joaçaba, com 107.945, 98.168, 33.740 trabalhadores, respectivamente. Destarte, tendo em vista a média de trabalhadores por estabelecimento, a microrregião de Florianópolis apresenta indústrias de menor porte em relação a Blumenau e Joinville, por exemplo.

No âmbito dos municípios, em ordem decrescente, Joinville, Blumenau e Jaraguá do Sul são os que apresentam o maior número de trabalhadores empregados na indústria. São José encontra-se alocado na 15ª posição (com 1,5% dos trabalhadores do setor industrial do Estado), ocupando a posição imediatamente anterior a Florianópolis e com 7,5 vezes menos trabalhadores do que Joinville, como pode ser observado na Tabela 5. Todavia, no que se refere à atividade de serviços e administração pública, São José ocupa a quinta posição no Estado, atrás de Florianópolis, Joinville, Blumenau e Itajaí. Quanto às atividades de comércio, São José encontra-se na quarta posição, atrás de Florianópolis, Joinville e Blumenau e na frente de Itajaí. De acordo com os dados do Ministério do Trabalho e Emprego, São José ainda se sobressai nas atividades da construção civil e da agropecuária. Deste modo, segundo as informações presentes na Tabela 5, em relação ao número de trabalhadores empregados, São José - diferentemente de Joinville, Blumenau e Jaraguá do Sul, onde as atividades industriais são as maiores empregadoras dos municípios - salienta-se nas atividades de serviços e comércio. Considerando todas as atividades econômicas apresentadas na Tabela 5, São José possui 3,8% dos trabalhadores de Santa Catarina.

Tabela 5 – Número de trabalhadores por atividade econômica, nos municípios catarinenses com mais de 7.000 empregados na indústria, no ano de 2005.

| MUNICÍPIOS | Indústria ¹ | Construção Civil | Comércio | Serv. e Adm. Públ. ² | Agrop. ³ | Total |
|------------------|------------------------|------------------|----------------|---------------------------------|---------------------|------------------|
| Joinville | 57.354 | 3.623 | 23.992 | 45.660 | 309 | 130.938 |
| Blumenau | 40.895 | 2.539 | 18.729 | 34.730 | 140 | 98.315 |
| Jaraguá do Sul | 29.108 | 630 | 8.273 | 10.963 | 185 | 49.159 |
| Brusque | 20.692 | 861 | 6.063 | 7.308 | 70 | 34.994 |
| Criciúma | 14.376 | 2.578 | 10.709 | 16.107 | 75 | 43.845 |
| São Bento do Sul | 14.158 | 304 | 3.023 | 7.390 | 420 | 25.295 |
| Chapecó | 13.716 | 1.970 | 12.068 | 14.800 | 1.035 | 43.589 |
| Caçador | 10.193 | 195 | 2.587 | 4.837 | 2.671 | 20.483 |
| Indaial | 9.319 | 1.089 | 2.601 | 2.832 | 65 | 15.906 |
| Gaspar | 9.280 | 363 | 2.077 | 3.246 | 107 | 15.073 |
| Itajaí | 9.113 | 847 | 13.810 | 30.234 | 1.987 | 55.991 |
| Timbó | 8.603 | 97 | 1.684 | 2.237 | 68 | 12.689 |
| Concórdia | 8.244 | 1.321 | 3.679 | 7.423 | 190 | 20.857 |
| Lages | 7.951 | 1.430 | 7.462 | 12.764 | 1.885 | 31.492 |
| São José | 7.592 | 5.554 | 15.732 | 25.971 | 1.811 | 56.660 |
| Florianópolis | 7.579 | 5.856 | 27.600 | 165.721 | 1.323 | 208.079 |
| Rio do Sul | 7.456 | 274 | 4.460 | 9.172 | 103 | 21.465 |
| Rio Negrinho | 7.413 | 92 | 1.347 | 3.031 | 984 | 12.867 |
| Total SC | 507.090 | 49.907 | 283.871 | 596.140 | 49.961 | 1.486.969 |

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego – RAIS 2005. Apresentado por: FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA – FIESC. Unidade de Política Econômica e Industrial. **Santa Catarina em Dados**. Florianópolis, 2007. v. 17, p. 135. Com modificações.

¹ Extrativa Mineral, Transformação e Serviços Ind. de Utilidade Pública (geração, transmissão e distribuição de energia elétrica; produção e distribuição de combustíveis gasosos por redes urbanas; captação, tratamento e distribuição de água).

² Transporte, armazenagem e comunicações; intermediação financeira, seguros, prev.complementar e serviços relacionados; atividades imobiliárias, alugueis e serviços prestados as empresas; administração pública, defesa e seguridade social (administração do Estado e da política econômica e social; serviços coletivos prestados pela administração pública, seguridade social obrigatória); Educação; saúde e serviços sociais; outros serviços coletivos, sociais e pessoais (esgoto e atividades relacionadas; coleta de resíduos; tratamento e disposição de resíduos; recuperação de materiais; descontaminação e outros serviços de gestão de resíduos; atividades cinematográficas, produção de vídeos e de programas de televisão; atividades de gravação de som e de edição de música; atividades de rádio; atividades de televisão; outras atividades de prestação de serviços de informação; outras atividades de serviços prestados principalmente às empresas; outras atividades de ensino; atividades artísticas, criativas e de espetáculos; atividades ligadas ao patrimônio cultural e ambiental; atividades de exploração de jogos de azar e apostas; atividades esportivas; atividades de recreação e lazer; atividades de organizações associativas patronais, empresariais e profissionais; atividades de organizações sindicais; atividades de associações de defesa de direitos sociais; atividades de organizações associativas não especificadas anteriormente; outras atividades de serviços pessoais; serviços domésticos).

³ Produção de lavouras temporárias; horticultura e floricultura; produção de lavouras permanentes; produção de sementes e mudas certificadas; pecuária; atividades de apoio à agricultura e à pecuária; atividades de pós-colheita; produção florestal - florestas plantadas; produção florestal - florestas nativas; atividades de apoio à produção florestal; aquíicultura; atividades paisagísticas.

Em relação ao número de estabelecimentos por atividade econômica, São José ocupa a 7ª posição no cenário da indústria do Estado, possuindo 2,8 vezes menos estabelecimentos do que Blumenau, que se encontra na primeira posição, conforme a Tabela 6. Deste modo, tendo em vista a média de trabalhadores por estabelecimento, o município de São José, com a média

de 6,6 trabalhadores por estabelecimento, apresenta indústrias de menor porte em relação a Blumenau (12,7 tr./est.) e Joinville (18,4 tr./est.), por exemplo. Quanto à atividade de serviços e administração pública, São José ocupa a 8ª posição no Estado em relação ao número de estabelecimentos, atrás de Florianópolis, Joinville, Blumenau, Balneário Camboriú, Chapecó, Itajaí e Criciúma. A respeito das atividades de comércio, São José encontra-se na 4ª posição, atrás de Joinville, Florianópolis e Blumenau, e na frente de Chapecó e Criciúma.

Tabela 6 – Número de estabelecimentos por atividade econômica, nos municípios catarinenses com mais de 1.000 estabelecimentos no setor industrial, no ano de 2005.

| MUNICÍPIOS | Indústria* | Construção Civil | Comércio | Serv. e Adm. Públ. | Agrop. | Total |
|-----------------|---------------|------------------|----------------|--------------------|--------------|----------------|
| Blumenau | 3.225 | 596 | 8.113 | 8.395 | 77 | 20.406 |
| Joinville | 3.117 | 762 | 10.848 | 9.786 | 136 | 24.649 |
| Brusque | 1.907 | 175 | 2.731 | 1.983 | 31 | 6.827 |
| Criciúma | 1.790 | 312 | 4.830 | 3.922 | 45 | 10.900 |
| Jaraguá do Sul | 1.329 | 186 | 2.891 | 3.155 | 73 | 7.635 |
| Florianópolis | 1.225 | 825 | 10.658 | 15.768 | 109 | 28.586 |
| São José | 1.147 | 526 | 5.401 | 3.857 | 24 | 10.955 |
| Gaspar | 1.144 | 58 | 1.014 | 974 | 34 | 3.224 |
| Total SC | 45.936 | 9.707 | 139.480 | 134.986 | 9.691 | 339.814 |

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego – RAIS 2005. Apresentado por: FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA – FIESC. Unidade de Política Econômica e Industrial. **Santa Catarina em Dados**. Florianópolis, 2007. v. 17, p. 133-134. Com modificações.

* Extrativa Mineral, Transformação e Serviços Ind. de Utilidade Pública.

5 ESTRUTURAÇÃO E REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA DAS EMPRESAS INVESTIGADAS

Apresentamos, nesta seção, os processos de estruturação e reestruturação produtiva das duas organizações estudadas, ou seja, da Empresa X e da Empresa Y.

Ambas as organizações foram fundadas na primeira metade da década de 1970, a Empresa X em 1973 e a Empresa Y três anos depois, em 1976¹¹³. Notamos, desta forma, que o momento encontrava-se propício para o avanço do desenvolvimento industrial no país, sendo marcado pela revolução das telecomunicações, pela difusão dos meios técnicos e pela reorganização dos espaços nacionais norteadas pela ideologia do consumo, do crescimento econômico e do planejamento. Especificamente em relação à Santa Catarina, na década de 1970 o Estado vivenciou um grande desenvolvimento industrial e econômico e, assim, aumentou significativamente sua participação no produto do setor secundário brasileiro. A década também foi marcada pela emergência, no Estado, de uma estrutura empresarial controlada por grandes empresas e grupos industriais.

5.1 ESTRUTURAÇÃO E REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA DA EMPRESA X

A Empresa X foi fundada no município de São José, no ano de 1973. Iniciou suas atividades em 13 de julho de 1973, com sete empregados e abatendo, aproximadamente, 300 frangos por dia em um antigo abatedouro de gado adaptado para a produção e abate de frangos. Para se ter uma idéia do que significa este valor, a maior empresa brasileira do setor, na época, abatia 20 mil frangos por dia. No final de 1973, o patrimônio líquido da empresa era de 15 mil dólares e esta possuía 19 trabalhadores assalariados, contudo, fornecia, para os criadores da região que possuíssem galinheiros com capacidade para mais de 200 frangos (que não estão incluídos no somatório do número de trabalhadores assalariados), pintinhos e ração. Após as aves ficarem adultas, elas eram recolhidas em pequenas cargas. Os princípios éticos

¹¹³ Lembramos que este foi um dos critérios utilizados para a seleção das empresas, ou seja, seu ano de criação ser anterior a 1980, tendo em vista que foi nos anos 1980 que o processo de reestruturação produtiva começou a se desenvolver no Brasil.

adotados, ainda em 1973, e veiculados verbalmente pelo próprio dono eram os seguintes: Trabalho, Honestidade, Competência e Entusiasmo, necessários para a permanência dos funcionários na organização de acordo com este. Macedo (2003) observa que, no início, o gerenciamento geral da empresa era realizado pelo seu presidente, enquanto que a esposa dele era responsável pela parte administrativa.

Na época, embora os valores fossem bem entendidos, assimilados e defendidos pela maioria dos colaboradores, o *clima organizacional* era bastante tenso em função do aspecto nervoso e da postura ditatorial [do fundador]. Pelo mesmo motivo e por [...] ter sido extremamente centralizador, [o fundador] *controlava* a tudo e a todos; por isso mesmo, não havia nenhuma *flexibilidade* e, conseqüentemente, nenhuma delegação (MACEDO, 2003, p. 102).

A avicultura no Estado de Santa Catarina tem sua origem e maior expressão na região Oeste que, mediante o modelo de integração (contratos entre abatedouros e criadores¹¹⁴) e a experiência acumulada na produção de suínos, suplantou, no decorrer na segunda metade do século XX, o Estado de São Paulo, onde a avicultura comercial brasileira surgira, na região de Mogi das Cruzes, nos anos 1940. Após a Segunda Guerra Mundial, com a evolução dos sistemas intensivos de produção (estabulação e rações), o setor dinâmico do comércio mundial vinculado ao segmento de carnes se deslocou da carne bovina para o frango e, em menor proporção, para o suíno (PINOTTI; PAULILLO, 2006). Especificamente nos anos 1970, a política de créditos subsidiado à instalação de frigoríficos, à comercialização e à instalação de aviários para fornecer matéria-prima mediante o produtor integrado, possibilitou o surgimento de modernos frigoríficos abatedouros de aves (RIZZI, 1998).

Contudo, tendo em vista que, na Empresa X, o sistema de integração para a criação de frangos não estava alcançando os mesmos resultados atingidos pelas empresas do Oeste Catarinense, granjas próprias começaram a ser construídas, além de um novo abatedouro, desde o final de 1974, dando início ao processo de verticalização da produção que marca a empresa até o presente. Para conseguir recursos financeiros, um grupo empresarial passou a ter participação societária na Empresa X, com 40% do capital.

O novo abatedouro entrou em funcionamento em 1976 e passaram a ser industrializados 4 mil frangos por dia. Neste ano a Empresa X contava com 46 trabalhadores assalariados. Nesta época foi construído o escritório da organização, uma vez que “até aquele momento os serviços administrativos eram realizados em qualquer ‘canto’.” (MACEDO, 2003, p. 108). Tendo um expressivo crescimento no decorrer da década de 1970, a Empresa X, no final de

¹¹⁴ O sistema de integração envolve um contrato complexo de fornecimento exclusivo por parte do produtor. A firma “integradora” fornece as matrizes de produção (pinto de um dia), o arraçoamento, os medicamentos e a assistência técnica; o produtor “integrado”, por sua vez, entra com a mão-de-obra, as instalações, a água, a energia elétrica, o gás e os equipamentos (PINOTTI; PAULILLO, 2006).

1979, com 64 trabalhadores assalariados, alcançou um patrimônio líquido superior a um milhão de dólares.

Durante todo este período o estilo de liderança adotado foi o autocrático, de acordo com o próprio fundador da empresa. Não obstante, o sistema de administração foi sendo aprimorado por meio da criação, mesmo que irregular, de chefias, formulários e critérios de controle. Em 1979, além da gerência geral e da gerência administrativa, exercidas pelos próprios donos, a empresa contava com os seguintes setores: contabilidade, vendas, manutenção, produção, abate, recursos humanos, administrativo e compras. Na esteira deste movimento, Macedo (2003) indica que surgiu uma “crise por limitações executivas” em razão do acúmulo de atividades sob a responsabilidade do fundador: “crise por limitações executivas, portanto, é o excesso de trabalho do fundador advindo de uma centralização exagerada, mas natural e necessária, que ocorre no início da existência de qualquer organização.” (MACEDO, 2003, p. 115).

Dando prosseguimento ao processo de verticalização da produção, em 1980 foi iniciada a construção de uma fábrica de rações com capacidade para 20 toneladas por hora e, três anos depois, por meio da implantação do projeto de um incubatório, a Empresa X passou a produzir 420 mil pintos por mês. Destarte, entre 1980 e 1985 a empresa verticalizou toda a sua produção, o que diminuiu os custos de produção e melhorou a qualidade dos processos produtivos. Foi, ainda, do transcurso nos anos 1980 que a Empresa X expandiu suas vendas para o norte e para o sul do Estado e começou a adotar a publicidade e a propaganda como forma de divulgar a sua marca. Do ponto de vista administrativo,

[...] em 1980 foram criados vários departamentos na organização e, para gerenciá-los, algumas pessoas foram contratadas e outras promovidas. A comunicação tornou-se mais formal e algumas decisões já eram tomadas em consenso com o grupo gerencial, embora na maioria das vezes continuassem sendo tomadas exclusivamente pelo fundador (MACEDO, 2003, p. 121).

Todavia a empresa, para se tornar mais organizada, tenha criado mais níveis hierárquicos em seu organograma (presidência, gerências, diretorias), as funções dos gerentes não eram claramente delimitadas e, assim, a demanda determinava o que cada um deveria fazer, ou seja, “a empresa cresceu de maneira não planejada em torno de pessoas e não de processos. [...] foi um desastre. A organização estava imatura para a transformação estrutural proposta. Ela não estava preparada para a descentralização” (MACEDO, 2003, p. 123-124). Neste contexto, em 1986 foi contratada a primeira consultoria externa na área de recursos humanos para treinar os funcionários da empresa e, desde então, foi implantada uma política de treinamento. Os trabalhadores assalariados do setor de produção eram treinados em suas

funções específicas, enquanto que, para os chefes e gerentes, os treinamentos tinham como objetivo proporcionar a estes a percepção da empresa de forma global e o aperfeiçoamento de práticas administrativas. Neste período, os gerentes que não se adaptaram à nova política da empresa foram substituídos. Para reforçar os valores da Empresa X por meio do universo simbólico, entre 1980 e 1985 uma bandeira da empresa havia sido elaborada, assim como, nesta época, foi composto o hino da empresa.

Em 1988 microcomputadores foram introduzidos na empresa. Esta informação é relevante tendo em vista que, além de reduzir os trabalhos manuais e agilizar o fechamento dos balanços, o uso dos micros proporcionou à empresa um maior controle dos sistemas de custos, contabilidade gerencial, controle financeiro, entre outros. Assim sendo, o problema da *controlabilidade* que surgiu em decorrência da relativa descentralização ocorrida desde 1985 foi sendo amenizado e, desde 1989, principiou o que Macedo (2003) denominou de “fase de crescimento pela delegação”, que inclui a administração participativa e o planejamento estratégico. A intensificação do processo de delegação – em razão, sobretudo, de uma maior descentralização por parte do presidente e dos diretores, assim como da utilização de microcomputadores e softwares em setores administrativos e em algumas áreas da produção – foi acompanhada por uma maior flexibilidade que não implicou, entretanto, em perda de controle. “Essa ‘liberdade’ de participação direta das gerências nas decisões melhorou muito a motivação e, em consequência, os resultados” (MACEDO, 2003, p. 149). Segundo o próprio autor, o vocábulo *liberdade* deve aparecer entre aspas.

Neste ínterim, várias granjas para frangos e para matrizes foram construídas; o abatedouro, a fábrica de rações e o incubatório foram aumentados e modernizados. Além disso, foram construídas centrais de distribuição na Grande Florianópolis e no Sul do Estado e a frota foi aumentada e renovada. Sendo assim, desde 1991 a Empresa X alcançou o status de grande empresa, chegando ao final deste ano com 526 trabalhadores assalariados diretos e com um patrimônio líquido acima de 15 milhões de dólares, o que significa que, em menos de duas décadas, a empresa aumentou mil vezes seu patrimônio líquido.

O crescimento das indústrias de frango no Brasil, nas décadas de 1970 e 1980 relaciona-se com: a ampliação da escala; a introdução mais significativa de inovações tecnológicas na cadeia produtiva em relação ao observado no processo de produção das outras carnes (o que permite a redução de custos e preço e a criação de uma linha de produtos mais variada); a rápida expansão do cultivo da soja (que é utilizada em rações, combinada, principalmente, com o milho), sobretudo na região Sul. Ademais,

Deve-se ter em conta que sua expansão é fruto também do desenvolvimento de um mercado interno de grande potencialidade. O crescimento urbano dos anos 70, em função do forte processo de migração rural-urbano e da incorporação cada vez maior da mulher no mercado de trabalho, ampliou as bases de desenvolvimento da indústria de bens de consumo não duráveis em geral e, dentro dela, da indústria de carne de frango (RIZZI, 1998, p. 3).

Pinotti e Paulillo (2006) observam que durante os anos 1980 cresceu em torno de três vezes o faturamento dos grupos de empresas líderes do setor de carne de frango. Em termos locais, a força das grandes empresas avícolas do Oeste catarinense manifesta-se na influência que estas possuem sobre a cultura e a política das regiões onde estão instaladas. Com este ritmo de expansão, em 1990, segundo Rizzi (1998), o consumo de carne de frango passou a representar 40% do consumo total de carnes.

Na Empresa X, do ponto de vista da gestão de pessoas, o período entre 1989 e 1992 também é caracterizado pela intensificação do treinamento dos recursos humanos, com o objetivo de envolver os trabalhadores com as políticas da empresa. Em relação aos empregados que ocupavam cargos de chefia, o treinamento era voltado para o desenvolvimento de habilidades conceituais, isto é, capacidades relacionadas à compreensão da complexidade da organização como um todo e às funções de cada área neste complexo. Como afirma Macedo (2003), a administração de uma organização, em razão de necessitar de uma visão generalista que leve em consideração a complexidade do meio ambiente, é melhor desempenhada por profissionais generalistas do que por especialistas.

Com o crescimento da organização, em 1989 mais um nível hierárquico foi acrescentado ao organograma, o das vice-presidências. A divulgação dos valores e a motivação dos trabalhadores passaram a ser assumidas integralmente pelos diretores e gerentes. Neste sentido, o comprometimento com os valores organizacionais é fundamental para evitar que antagonismos se desenvolvam no interior da empresa.

Em 1992 foi realizada a primeira convenção na Empresa X para rever o Código de Ética da organização. Quatro novos valores (dignidade, confiança, lealdade e qualidade) foram agregados aos já existentes e, assim, o Código de Ética passou a englobar valores como confiança, trabalho, competência, entusiasmo, honestidade, dignidade, lealdade e qualidade.

Ter *confiança* em si mesmo, na equipe de trabalho, na empresa e no presidente. Executar o *trabalho* corretamente, de forma responsável, buscando continuamente melhor produtividade. Ter *competência* na execução do trabalho, aprimorando suas habilidades, reconhecendo suas limitações e buscando o autodesenvolvimento e a capacidade de trabalhar em equipe. Ter *entusiasmo* pelo trabalho, acreditando e mergulhando na empresa, orgulhando-se dela em todos os momentos. Viver com *honestidade*, em todos os sentidos, dentro e fora da empresa, cumprindo seus deveres e respeitando os direitos e deveres da empresa e dos outros. Comportar-se com *dignidade*, respeitando aos outros como a si próprio, levando em consideração que as pessoas são diferentes. Agir com *lealdade*, sendo fiel à missão, aos objetivos

e às políticas da empresa. Buscar aprimoramento constante da *qualidade* em todos os setores, atividades, serviços e produtos. (MACEDO, 2003, p. 144-145).

Os valores presentes no novo Código de Ética da empresa refletem princípios da *Gestão da Qualidade Total*, postos em prática na Empresa X desde 1993. Considerando os novos valores acrescentados ao Código – dignidade, confiança, lealdade e qualidade –, conforme definidos da citação supracitada, os três últimos são essenciais para o desenvolvimento do *Sistema Toyota de Produção*. As menções à *melhoria contínua* e ao *comprometimento organizacional* – “mergulhar na empresa” – também se destacam neste sentido. Mediante a convenção que definiu o novo Código de Ética, os valores da empresa passaram a não se fundamentar apenas nos valores do fundador como antes ocorria, mas sim “no consenso do pensamento ético e cultural da própria organização.” (MACEDO, 2003, p. 146).

No início da década de 1990 a concessão para a Empresa X de um prêmio como Empresa Industrial do Ano no Município, assim como o prêmio de Melhor Empresa Industrial da Região Metropolitana da Grande Florianópolis, indicam a posição de destaque que a Empresa X passou a ocupar na região da Grande Florianópolis. Indicamos especificamente a região da Grande Florianópolis tendo em vista que o complexo agroindustrial localiza-se no Oeste do Estado de Santa Catarina, onde se encontram as maiores empresas catarinenses do setor. Quanto a esta questão, Macedo (2003) menciona a necessidade de se diferenciar constantemente dos concorrentes. Nas palavras do autor, “sabe-se que não é fácil, pois no ramo avícola existem empresas de alto nível tecnológico e capacidade administrativa invejável. Portanto, quem não é a maior tem que ser a melhor” (MACEDO, 2003, p. 148).

Entre 1988 e 1992 a Empresa X mais do que triplicou seu patrimônio líquido, alcançando US\$ 17.421.000 no final de 1992. Como afirma Macedo (2003, p. 151), “em plena crise nacional, em quatro anos a empresa ficou três vezes e meia mais rica”. O preço relativamente baixo da carne de frango no mercado brasileiro quando comparado às carnes bovina e suína, em razão da redução do custo de produção por meio dos sistemas intensivos, ensejou a elevação do consumo *per capita* e o crescimento do setor de carne de frango, que é conhecido pelo seu dinamismo (PINOTTI; PAULILLO, 2006).

Em 1992 com o objetivo de incrementar a produtividade, diminuir os custos e, assim, aumentar a rentabilidade da empresa, a introdução de um sistema de gerenciamento pela qualidade total passou a ser divulgado na empresa (MACEDO, 2003). Este acontecimento relaciona-se com o intenso desenvolvimento da reestruturação produtiva no Brasil, ensejado pela implantação no país, nos anos 1990, de métodos relacionados à acumulação flexível e ao ideário japonês (ANTUNES, 2006).

No ano de 1993 a Empresa X foi transformada em uma S.A. e algumas mudanças foram feitas no organograma. Duas vice-presidências foram extintas ao mesmo tempo em que foram criadas outras diretorias: de empreendimentos, administrativa e de controle, comercial, de produção e de industrialização.

Em razão da desaceleração do ritmo de crescimento da empresa no início da década de 1990, após um período de grande expansão, o presidente toma a decisão de “implantar um sistema de gerenciamento que possua metodologia que abranja todas as áreas da organização, como o sistema de gerenciamento baseado na qualidade total” (MACEDO, 2003, p.156). De acordo com as idéias de Falconi, na época um dos principais difusores, no Brasil, do Controle de Qualidade Total, o presidente da Empresa X pretendia, por meio da TQC, desenvolver equipes para que estas fossem capazes de montar e operar sistemas e projetar produtos que atendessem as expectativas e necessidades dos consumidores com um custo inferior ao do concorrente. Percebemos, assim, como o TQC encontra-se vinculado ao Sistema Toyota de Produção mediante a busca constante da melhoria da qualidade para suplantarmos a concorrência e atender às necessidades dos clientes, assim como a qualificação e a autonomia relativa dos trabalhadores para atuarem em equipes, implantarem e operarem sistemas de produção e projetarem melhorias em relação aos produtos e serviços oferecidos.

O presidente considerou que em 1993 a empresa – que no período contava com 563 trabalhadores assalariados, possuía um patrimônio líquido acima de 20 milhões de dólares e produziu 21 toneladas e meia de frango vivo neste ano – estava preparada para implantar a TQC, tendo em vista a existência de equipes treinadas nas habilidades técnicas, humanas e conceituais e “acima de tudo porque imperava na empresa um clima de confiança que foi ratificado pela coerência de comportamento dos dirigentes em relação aos colaboradores de outros escalões” (MACEDO, 2003, p. 156, grifo nosso). Como foi assinalado por Moraes Neto (2003), o Sistema Toyota de Produção, em razão de sua extrema dependência do envolvimento voluntário do trabalho vivo, configura-se como um sistema de natureza frágil. Por perceber este fato, o presidente da Empresa X evidenciou a importância da confiança dos empregados, e, mais do que isso, da internalização do Código de Ética, que “fez com que todos se sentissem mais seguros e trabalhassem mais satisfeitos e, conseqüentemente, mais comprometidos com a organização” (MACEDO, 2003, p. 157). A manutenção do emprego, assim, encontrava-se na dependência do cumprimento do Código de Ética. Sendo o comprometimento organizacional um dos principais predicados exigidos do trabalhador das organizações reestruturadas, apresentamos o seguinte comentário para indicar como o empresário estava atento a este fato e, assim, preconizava a necessidade dos empregados

compartilharem os objetivos organizacionais, em direção à construção de uma aparente parceria entre capital e trabalho:

[...] a base principal para a implantação do gerenciamento pela qualidade total estava sedimentada, que era o comprometimento da empresa em relação aos colaboradores e de cada colaborador em relação a ela. Estava, pois, consolidada a base ideal para uma verdadeira parceria. (MACEDO, 2003, p. 158).

Em janeiro de 1993 a empresa iniciou a implantação do TQC, procurando aproximar a gestão da empresa dos padrões mundiais de qualidade. De fevereiro a abril foi realizado um “Diagnóstico da Qualidade Total” nas principais unidades produtivas da empresa para “sensibilizar o corpo gerencial quanto à necessidade de aplicação de uma nova tecnologia de administração em toda a organização.” (MACEDO, 2003, p. 159, grifo nosso). Em julho, mediante a contratação de uma consultoria externa, foi realizado um seminário para que os principais conceitos da TQC fossem estudados pelo corpo diretivo e, em seguida, o sistema foi implantado, de fato, na organização, de acordo com oito etapas.

Inicialmente houve a *preparação para a implantação*, que incluiu a criação de um Comitê diretivo da Qualidade Total, do centro de coordenação da Qualidade Total e de 14 comitês operacionais da Qualidade Total (um em cada unidade gerencial), assim como a escolha do coordenador geral do TQC. Percebemos, assim, que o sistema englobou a empresa como um todo. A *educação e o treinamento para o TQC* foi a segunda etapa, não obstante sejam contínuos, uma vez que são fundamentais para “a consolidação da mudança organizacional, que é em essência uma mudança cultural.” (MACEDO, 2003, p. 162). Alguns treinamentos foram ministrados pela própria empresa, enquanto outros foram realizados por consultoria externa.

A terceira etapa, desenvolvida em setembro de 1993, configura-se como a *implantação do gerenciamento da rotina*, que compreende a definição da missão de cada unidade da empresa e dos itens de controle de cada uma delas, o levantamento de problemas e análise de solução por meio de um método padronizado, a padronização das rotinas e o treinamento dos empregados. A *implantação do Programa 5S*¹¹⁵, no início de 1994, foi a próxima etapa do TQC. Trata-se da “aplicação prática no dia-a-dia, pelos colaboradores, dos sentidos de Utilização, Ordenação, Limpeza, Saúde e Autodisciplina” (MACEDO, 2003, p. 163) para que os próprios funcionários melhorem seu ambiente de trabalho de acordo com os “sentidos”

¹¹⁵ Trata-se de uma filosofia de organização e gerenciamento do espaço de trabalho expressa mediante cinco palavras japonesas: *Seiri*, senso de utilização; *Seiton*, senso de organização; *Seisō*, senso de limpeza; *Seiketsu*, senso de padronização; *Shitsuke*, senso de autodisciplina.

indicados. Neste sentido, os funcionários da empresa foram treinados no 5S. O programa foi avaliado periodicamente por meio das equipes de coordenação do 5S.

A *implantação do Programa de Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD)* foi a quinta etapa do processo, e se refere ao direcionamento do gerenciamento da rotina de cada um dos departamentos da empresa às metas de sobrevivência da organização. Destarte, abrange a clara definição de uma situação futura desejada pela organização que deve ser compartilhada por todos os seus membros.

A sexta etapa foi a *implantação do Gerenciamento do Ser Humano*, que se relaciona com a busca do comprometimento e da qualificação dos trabalhadores. O objetivo deste subsistema do TQC é “conseguir a união global dos colaboradores, buscando construir uma equipe altamente capacitada, competente^[116], motivada, integrada e, acima de tudo, comprometida com os objetivos da organização.” (MACEDO, 2003, p. 166-167). Suas principais realizações, que tiveram início em setembro de 1993, foram: introdução de um programa de alfabetização; implantação de sistemas participativos de administração; desenvolvimento de sistemas de segurança no trabalho; utilização do diagnóstico motivacional, do quadro de moral e da avaliação de resultados e execução das ações de melhorias; treinamentos; “compatibilização do desenvolvimento da empresa e do desenvolvimento profissional, através de um plano que permita ao colaborador ter ao mesmo tempo os sentimentos de propriedade, liberdade e segurança.” (MACEDO, 2003, p. 167, grifo nosso). O trabalhador assalariado deve perceber a si próprio como um parceiro da empresa.

Em 1996 houve a *implantação do Quality Function Deployment – QFD*, o que configurou a penúltima etapa do TQC. Trata-se de um sistema gerencial voltado para o lançamento de novos produtos com qualidade ou, ainda, da adequação de produtos já existentes. A última etapa, segundo Macedo (2003), é a *implantação da ISO 9000*, relacionada a um sistema de garantia de qualidade em conformidade com os requisitos da série ISO 9000, assim como o estabelecimento de um plano de certificação.

Desta forma, entre os anos de 1993 e 1996 foi introduzido o TQC na organização. Em 2003, o presidente da empresa faz o seguinte comentário sobre o TQC implantado:

Todos os processos que ocorrem ou vierem a ocorrer na organização, desta fase em diante, estão e estarão vinculados ao sistema de gerenciamento pela qualidade total. Portanto, todos os processos que foram implantados serão administrados através de itens de controle e de itens de verificação. [...] A aplicação do sistema de gerenciamento pela qualidade total na empresa tem sido um Sucesso. Pela primeira vez na organização a maioria das pessoas sabe o que deve fazer, aonde quer chegar e, o mais importante, como chegar lá. (MACEDO, 2003, p. 169).

¹¹⁶ A respeito da capacitação e da competência dos trabalhadores contemporâneos, ver o tópico 6.1.1, intitulado *As qualificações e as competências*.

Outra informação relevante da história da organização diz respeito à divisão da Empresa X em unidades de negócio, sendo que a cada uma dessas unidades foi delegada a autoridade suficiente para que agisse com autonomia sem, entretanto, a perda do controle que anteriormente ocorria. Em 1995 constava do organograma da empresa, além da vice-presidência e do Comitê de TQC, logo abaixo da presidência, as seguintes unidades de resultado: controladoria, empreendimento, produção, industrialização e comercial. Mediante a TQC foi possível compatibilizar flexibilidade com controlabilidade.

Naturalmente, nessa época de desenvolvimento da empresa foi adotado principalmente o estilo sob delegação, e não poderia ser diferente, pois os diretores assumiram as diretorias como unidades de resultados. Essas unidades de resultados estão sendo transformadas para operarem como se fossem uma nova empresa. [...] Somente desdobrando a empresa em unidades de resultados (ou de negócios) menores é que se poderá crescer. Será desta maneira que se terá condições de, ao mesmo tempo, exercer a controlabilidade e praticar a flexibilidade. A capacidade de flexibilizar sem perder os controles, e ao mesmo tempo sem se perder dentro deles (burocracia), é o que todo empresário procura atingir. (MACEDO, 2003, p. 172).

A capacidade de controlar unidades mais autônomas é, em grande parte, proporcionada mediante as novas tecnologias da informação e da comunicação em redes que possibilitam a medição, o controle e a verificação de tudo o que ocorre na organização. A fragmentação do processo produtivo indicada por Castillo (1996), ou seja, a transformação de uma grande empresa em pequenas unidades produtivas coordenadas por redes eletrônicas de informação, pode ser, assim, observada.

A dimensão das mudanças levadas a efeito na empresa é expressa, por exemplo, pelo *case* intitulado *Reposicionando a Empresa: uma decisão estratégica*, no qual a Empresa X descreve como conseguiu um aumento de 47,5% nas suas vendas no biênio 1993/1994, por meio de ações de comunicação, custos e reestruturação da área comercial e dos produtos. Neste período a organização contava com 703 trabalhadores assalariados e um patrimônio líquido de US\$ 24.472.000. Dois anos depois, em 1996, 747 trabalhadores assalariados trabalhavam na Empresa X e esta aumentou seu patrimônio líquido para mais de 32 milhões de dólares.

Do ponto de vista da economia nacional, o plano de estabilização representado pela introdução do Real, em 1994, contribuiu para uma significativa difusão do consumo da carne de frango no país; em relação a outras carnes, o preço do frango se tornou um forte atrativo para o consumidor. Neste contexto, as empresas catarinenses, sobretudo as que utilizavam intensamente o sistema de integração, encontravam-se mais preparadas para atender a um aumento repentino na demanda de carne de frango (PINOTTI; PAULILLO, 2006).

No início de 1995, mediante o credenciamento da Empresa X junto ao Serviço de Inspeção Federal, a organização abre a possibilidade de levar seus produtos para novos mercados, além das fronteiras catarinenses. Não obstante, o credenciamento exigiu que a qualidade dos produtos fosse objeto de cuidado ainda maior em razão da fiscalização efetuada pela inspeção federal. Ademais, a crescente preocupação dos consumidores com a qualidade e com a segurança dos produtos oferecidos também exerce influência sobre os processos de produção e de formulação de produtos (RIZZI, 1998, p. 20).

Em meados de 1995 a Empresa X passou a investir de forma específica em uma nova linha de produtos (cortes de frango) – que hoje representa a maior parte de sua produção – e, assim, lançou cinco novos produtos no mercado: filé de peito, coxa, sobrecoxa, coxinha de asa e frango a passarinho.

Pinotti e Paulillo (2006) apontam, nesse sentido, que a rentabilidade econômica das empresas do setor avícola, além de estar baseada nos menores custos de produção, também se encontra relacionada ao lançamento de novos produtos para alcançar diferentes públicos, no Brasil e, sobretudo, no exterior. Os autores distinguem, neste sentido, consumidores que buscam produtos mais saudáveis, com menos gordura; consumidores cuja conveniência no preparo é um diferencial valorizado; consumidores que priorizam as características organolépticas, tais como sabor, maciez e suculência. Tais necessidades encontram-se associadas, com frequência, às mudanças sócio-econômicas, às mudanças de estilo de vida, à alimentação “fora de casa” e à inserção mais intensa da mulher no mercado de trabalho. Neste cenário, os serviços de alimentação rápida demandam alimentos mais fáceis de preparar. Para os consumidores de tais linhas de produtos, os benefícios oferecidos por estes são, muitas vezes, definidores da compra, além do preço. Rizzi (1998) indica que o desenvolvimento de novas linhas de produto é observado, no ramo da avicultura, desde os anos 1980. Com efeito, os empresários do setor avícola não podem ignorar a fabricação de mercadorias que satisfaçam as necessidades das pessoas, isto é, a produção de valor-de-uso. Todavia, tendo em vista que o modo de produção capitalista visa, sobretudo, o crescimento cada vez maior e mais acelerado do capital, é o valor-de-troca dos produtos que importa, pois dele depende a valorização do capital. Diante disto, a idéia de que o lançamento de novos produtos é determinado, exclusivamente, pela variação da demanda dos consumidores torna-se limitada e parcial, uma vez que as próprias necessidades são produzidas por um sistema que precisa estar continuamente se transformando, em sua aparência superficial, para continuar a existir.

Em relação à automação, a Empresa X a desenvolve de forma mais expressiva em algumas etapas do processo produtivo. Desta forma, coexistem, em uma mesma instalação,

processos automatizados e manuais. A decisão a respeito da automatização encontra-se condicionada pela capacidade instalada viável para automatizar e pela disponibilidade da força de trabalho no mercado (RIZZI, 1998, p. 14), o que se relaciona com o peso do capital variável na constituição do capital total. Ao refletir sobre a diversidade presente no avanço da automação das organizações brasileiras, Tauile (2001) advertira que a utilização da automação varia inclusive dentro de cada empresa, de setor para setor. Nesta direção, Macedo (2003, p. 174) indica que

o processo de fabricação de rações é automatizado; na diretoria industrial a temperatura da água da esquadadeira e dos *chillers* de água fria são comandados por CPLs; em Guarapuava, no Paraná, a central de compras e armazenamento de grãos é totalmente automatizada; e, dali em diante, a política da organização foi automatizar tudo o que for possível para melhorar a produtividade e a competitividade.

No que se refere à automação das indústrias de frangos, as alterações tecnológicas ocorrem em dupla direção: relacionadas ao abate de aves, onde há maior grau de automação; nas etapas posteriores ao abate, ou seja, no “processamento de produtos recortados e industrializados, associado à inovação do produto.” (RIZZI, 1998, p. 13) . Quanto à atividade de cortes de frango na unidade de abate, a irregularidade em relação ao tamanho e ao peso das aves é mais um obstáculo para a introdução da automatização. Assim, tais atividades são desenvolvidas por trabalhadores de forma manual, com a utilização de instrumentos específicos, enquanto os frangos atravessam a unidade dependurados na correia transportadora ou sobre esteiras.

A introdução de novos cortes a partir dos anos 80, em função de sua venda tanto ao mercado externo como ao mercado interno – o qual vem na esteira daquele –, impõem também a incorporação de novos processos tecnológicos para produtos elaborados a partir do frango abatido. Na verdade, requerem-se novos controles de qualidade que determinem mudanças significativas em quase todas as etapas do ciclo produtivo (RIZZI, 1998, p. 17).

O atual presidente da Empresa X lembra que, em 1997, a empresa estava evoluindo e implementando a Gestão da Qualidade em toda a organização. Contudo, ainda havia uma resistência à absorção da “cultura da qualidade”, tendo em vista que os funcionários inicialmente percebiam a TQC como um aumento da burocracia. Os funcionários ainda não entendiam, segundo o presidente, a filosofia do Programa, que pode ser ilustrada pelo seguinte exemplo:

A melhor maneira de instalar uma televisão está no manual, você não vai reinventar a roda. A pessoa que criou aquilo já viu várias formas certas e erradas de instalar e criou a melhor maneira. Não que não possa mudar. A confusão da época da TQC foi a idéia de que, criado o papel, é como se estivesse escrito em pedra. Muito errado! Qualquer um podia mudar, só que nem todos tinham essa visão de que podiam mudar; achavam que aquilo ali era uma receita de bolo. Não é uma receita de bolo, é uma forma de fazer o bolo com o menor custo possível e de uma forma rápida. Tem alguma coisa mais importante para focar do que ficar toda hora pensando como se

prepara o bolo. Foca na melhoria, foca na inovação e deixa o be-a-bá para aquilo que está escrito. Até hoje é feito assim aqui na empresa. Tem aquilo que é a rotina, que a gente chama de gerenciamento da rotina, que é o padrão. Constrói em cima dele, melhora ele. Então havia a discussão se a TQC ia ser o futuro, se ia dar certo. E a TQC é a única coisa que ficou eterna, pois o princípio dela é muito básico, é o PDCA (Planejamento, Execução, Checagem e Ação Corretiva). O TQC é isso; o resto é detalhe. E até hoje a gente mantém essa força da Qualidade (Presidente da Empresa X em 2007).

Destarte, o princípio da “cultura da qualidade” engloba rotinas padronizadas – prescritas e preconizadas pela Gerência Científica – no entanto, além disso, requer dos funcionários que estes se envolvam no processo, de modo a sempre melhorá-lo em busca do aumento da qualidade e da redução de custos.

Nos anos de 1998 e 1999 a empresa cresceu em um ritmo mais lento. Havia expectativas em relação ao processo de sucessão na Empresa X, ou seja, ao ingresso de um dos filhos do fundador – atual presidente – na Diretoria. Iniciou-se, então, desde 2000, o processo de sucessão familiar. Em 2001, o fundador passou a administração da empresa para um de seus filhos, que assumiu a vice-presidência executiva, tendo em vista que o pai continuou como presidente da empresa ligado às decisões estratégicas. Algumas mudanças na estrutura da Empresa X começaram, então, a ser implantadas. Entre os anos de 2001, quando o filho do fundador assumiu a direção dos negócios, e 2003, em razão de diferenças no estilo gerencial, parte da equipe da direção foi renovada e, deste modo, teve início um novo momento no ciclo de vida da empresa, marcado por maior descentralização, mais autonomia e cobrança por resultados.

Nós estamos vivendo em um mundo tecnologicamente diferente em relação ao que acontecia no início da história da empresa. Hoje com a descentralização você não perde o controle. Torna-se mais seguro delegar. Existem algumas ferramentas para checar a cadeia e eu não preciso estar lá no dia-a-dia. Os mecanismos de controle são outros e, também, a equipe muda [...]. Hoje as decisões são tomadas em equipe e os riscos são discutidos. Trabalhamos com delegação. A diretoria hoje cria, propõe. Hoje o sistema também é menos paternalista. Antes havia o controle de todas as pessoas, se elas faziam ou não faziam. Hoje a nossa política é o equilíbrio. É para trabalhar, para atingir metas, mas tem que ter tempo para a família, porque senão a pessoa implode e a empresa perde também (Presidente da Empresa X em 2007).

Quando o atual presidente assumiu, a empresa começou a ser internacionalizada e a exportar com mais intensidade. O frigorífico foi certificado para a Europa em 2001 e se iniciou a criação da área de exportação. Tornou-se necessária, então, a construção de uma nova estrutura para negociar e atender o mercado internacional. Esta situação obrigou a empresa a rever alguns de seus procedimentos, considerando as exigências específicas do consumir estrangeiro. Os cortes de frango passaram a ser produzidos de acordo com tais necessidades, ou seja, produtos específicos para consumidores específicos – o que é uma das características do Sistema Toyota de Produção. Em 2003 iniciou-se um trabalho para

aumentar a produção de cortes específicos. Hoje o frango inteiro representa apenas 8% da produção da Empresa X; 92% da produção envolve filé, produtos temperados, *customizados*, isto é, representa outra linha de produtos.

O ano de 2006 foi um período de crise na Empresa X, o primeiro ano em que a organização sofreu prejuízos. De acordo com o presidente da empresa, foi, de fato, o ano em que a avicultura brasileira, como um todo, sofreu a maior crise de sua história. Devido à influenza aviária que ocorreu no final de 2005 na Europa, o consumo de frango no mencionado continente diminuiu muito em apenas dois meses e a Empresa X perdeu, em muito pouco tempo, grande parte dos consumidores de seus produtos. Com a significativa queda do preço, a empresa ficou com a margem bruta negativa, ou seja, não foi possível pagar o custo variável do produto. Assim sendo, para enfrentar a crise, a empresa diminuiu a produção e, em fevereiro de 2006, eliminou um de seus turnos e realizou um PDV: em um dia 1.100 pessoas foram dispensadas – a Empresa X tinha, na época, 2.200 empregados; hoje possui um pouco mais de 1.200. A crise, por outro lado, criou o ambiente propício para a intensificação da exploração do trabalho, para a eliminação das perdas e para a inovação, dentro da lógica da produção enxuta, que se encontra relacionada à ampliação da taxa de lucro mediante o incremento da produtividade do trabalho.

Reduzimos e entramos em um programa de redução de custos e aumento de produtividade, redução de despesas, eliminação de trabalho desnecessário. A crise permite fazer coisas que a cultura organizacional impede em outros momentos. A crise permite que você tome decisões radicais de redução de custos, tendo em vista que o risco deve ser corrido de qualquer forma, caso contrário, a empresa pode não sobreviver. E assim soluções mais eficientes são criadas. O frigorífico, por exemplo, abatia 150 toneladas vivas por dia. Vamos aumentar a produtividade! Poder chegar a quanto? 160 toneladas. Vamos forçar mais! 165 toneladas. Hoje nós estamos abatendo 180 toneladas por dia. E o custo com mão-de-obra, energia elétrica, água, depreciação, etc. não se altera. Hoje a gente produz praticamente 30% a menos do que em dois turnos com metade das pessoas (Presidente da Empresa X em 2007).

Em relação ao diferencial competitivo da organização, que a manteve no mercado apesar da crise enfrentada, o atual presidente a relaciona à padronização, à descentralização e ao comprometimento dos funcionários com o resultado do trabalho:

Hoje [2007], para sobreviver em um mercado altamente competitivo, nós precisamos fazer muito bem a criação de frangos, é nosso *know-how*. Nós temos metodologia hoje para criar, existem manuais, comitê de análise sanitária... e a coisa têm vida própria; eu não preciso estar lá para fazer o comitê sanitário funcionar. O comitê é um colegiado veterinário, a maioria vota e decide e então se implementa. Eu quero ver o resultado (Presidente da Empresa X em 2007).

Além de uma nova reformulação do Código de Ética da empresa, a Empresa X definiu, no decorrer de seu processo de reestruturação, sua missão (que responde às perguntas: quem somos? O que fazemos? Para quem fazemos? De que modo nos propomos a fazer?) e sua

visão (direção que a empresa pretende seguir e alcançar, refletindo seus desejos e crenças). Consideramos importante mencioná-los, pois estes demonstram a importância da participação, do trabalho em equipe e do comprometimento dos empregados com a qualidade dos produtos e com a melhoria contínua para a manutenção do novo sistema de gestão adotado pela empresa. É possível observar que se busca, por meio da definição de princípios e metas superdimensionados, engajar os empregados em um processo de trabalho que jamais deve negar sua suscetibilidade de se tornar ainda mais intenso. A seguir encontram-se as atuais diretrizes que devem nortear o pensamento e a ação dos funcionários da organização:

A Missão da Empresa X:

destacar-se no mercado de alimentos, agregando qualidade às refeições, com criatividade e garra, para a superação de resultados. O que isso significa: significa ser referência na qualidade dos produtos e serviços que oferece; buscar sempre satisfazer as necessidades e desejos dos clientes e consumidores; trabalhar para que todos os profissionais da empresa participem com entusiasmo das atividades que desenvolvem; estar sempre se superando, atingindo metas desafiadoras. (INFORMATIVO INTERNO DA EMPRESA X, 2007).

A Visão da Empresa X:

ser a melhor empresa de alimentos do mundo com profissionais completamente engajados no sucesso do negócio. [...] É importante não confundir Missão com Visão. A Missão é a ‘carteira de identidade’ da empresa, enquanto a Visão é o ‘passaporte’ para o futuro. A Visão [...] deve ser vista como um lema a ser seguido pelos colaboradores da empresa. [...] Com espírito de equipe a Empresa X trabalha para o sucesso de seu negócio. (INFORMATIVO INTERNO DA EMPRESA X, 2007).

Os seis princípios do Código de Ética da Empresa X:

Informação: valorizar a informação, sustentando suas ações e decisões na análise de fatos e dados verdadeiros e exatos, comportando-se sempre com humildade científica e agindo com competência e transparência, para atingir os objetivos da Empresa. *Profissionalismo*: ser profissional, trabalhando de forma comprometida com a Empresa, com responsabilidade e foco no cumprimento de suas metas, buscando o auto-desenvolvimento e a capacidade de trabalhar de forma interfuncional. *Criatividade*: ser criativo nas suas atividades, buscando sempre a melhoria contínua por meio de soluções inovadoras. *Garra*: agir com garra e entusiasmo, demonstrando coragem, segurança e engajamento no seu trabalho, com prazer e orgulho de fazer parte da Empresa e sempre pronto a enfrentar novos desafios. *Lealdade*: agir com lealdade e confiar nas decisões da empresa, cumprindo fielmente o presente Código de Ética, a Missão, a Visão, as Políticas e as Normas da organização. *Integridade*: agir de forma moralmente correta, zelando pela integridade pessoal e profissional, respeitando os outros como a si próprio, levando em consideração que as pessoas são diferentes e que os interesses da Empresa estão acima dos interesses individuais. (INFORMATIVO INTERNO DA EMPRESA X, 2007, grifo nosso).

No segundo semestre de 2007 a organização passou a ser dirigida não apenas pela Diretoria, como também por um Conselho de Administração, com o objetivo de “analisar a situação da Empresa no mercado, dimensionar os resultados alcançados, propor melhorias, aprovar políticas gerais e, inclusive, avaliar a Diretoria Executiva” (INFORMATIVO

INTERNO DA EMPRESA X, 2007). Mediante esta mudança, o fundador da Empresa X afastou-se da Diretoria para fazer parte do Conselho de Administração e seu filho, que desde 2001 ocupara a vice-presidência executiva, assumiu a presidência.

Os treinamentos e os cursos continuam fazendo parte da rotina da Empresa X, com o objetivo de “manter os profissionais atualizados com as novidades do mercado e sobre o que está acontecendo dentro da Empresa, além de reforçar seus valores e princípios. A intenção também é incentivar o aperfeiçoamento profissional, fundamental num mercado cada vez mais competitivo” (INFORMATIVO INTERNO DA EMPRESA X, 2007). Um dos projetos implantados na empresa desde 1998 volta-se para os funcionários que não completaram a educação básica. Trata-se de uma parceria com a Secretaria de Educação de São José vinculada ao programa Educação de Jovens e Adultos (EJA), sendo que as aulas são oferecidas dentro da própria empresa. A reestruturação iniciada pelo fundador no final de 1992 vem se desenvolvendo até o momento seguindo a tendência de reforçar o comprometimento dos funcionários, qualificá-los, desenvolver competências, assim como fazer com que estes percebam a si mesmos como parceiros da empresa em direção à eliminação das perdas (*Lean Production*) e ao crescimento da Empresa X.

Outras políticas da organização confirmam esta tendência, sobretudo o Programa de Participação nos Lucros – PL, remuneração adicional cujo pagamento aos funcionários, calculado sobre o lucro da empresa na realização de suas atividades, ocorre semestralmente.

Para promover a integração entre os funcionários começou a circular trimestralmente, desde 2007, um informativo interno. De acordo com o princípio da transparência, o informativo expõe a todos os funcionários as promoções efetivadas, informações relativas ao funcionamento cotidiano da empresa, tais como sobre as modificações na estrutura administrativa, o Programa de Participação nos Lucros, a Visão, a Missão e os Valores da empresa, os cursos e treinamentos ministrados, os prêmios recebidos, as atividades sociais, informações técnicas a respeito da produção, depoimentos de trabalhadores, atividades sociais e assim por diante, além de apresentar a própria história da Empresa X. Deste modo, os empregados adquirem uma determinada noção da empresa como um todo, que visa aproximar sua compreensão do processo de trabalho dos interesses empresariais, o que reforça seu engajamento neste processo.

Nesta direção, em meados de 2007, época em que a Empresa X completou 34 anos de existência, o atual presidente publicou uma avaliação sobre o primeiro semestre do ano, enfatizando a importância do envolvimento dos trabalhadores nos processos de redução de custos e de superação de metas de produtividade, a relação entre o alcance de resultados e o

pagamento da força de trabalho, bem como associando a retomada do crescimento da empresa à situação mundial do mercado avícola. Novamente se revelam estratégias para comprometer os trabalhadores com os objetivos organizacionais, mediante a idéia de que a empresa, “por pertencer a todos os seus integrantes”, deve ser o foco de seus interesses e esforços.

O ano de 2007 vem se mostrando promissor para a avicultura e neste primeiro semestre a Empresa X teve grandes conquistas, fruto do trabalho de todos os profissionais. Nestes primeiros seis meses do ano, a empresa bateu recorde de redução de custos. O trabalho em equipe resultou na diminuição de desperdícios e aumento da produtividade. Os resultados são positivos e o valor para pagamento da PL (Programa de Participação nos Lucros) superou o projetado. [...] As exportações estão aquecidas, estamos atingindo os melhores índices técnicos no campo e superando nossas metas de produtividade no frigorífico [...] (INFORMATIVO INTERNO DA EMPRESA X, 2007).

Atualmente a Empresa X atende mais de três mil clientes na região Sul do Brasil, além de exportar para mais de 20 países na Europa, América do Sul, África e Ásia – em 2007, 55% do faturamento da Empresa X foi proveniente das exportações. A empresa oferece diversas linhas de produtos, tais como Congelada, Resfriada, Temperada e Sabor & Saúde, além de uma ave especial para as festas de fim de ano. Para produzir tais linhas de produtos e atender seus clientes, a Empresa X, em 2007, configura-se como uma empresa de grande porte, verticalizada e composta por diferentes unidades. Aproximadamente 65% dos 1.205 trabalhadores da empresa encontram-se no frigorífico, onde os frangos são abatidos e preparados, e 20% no setor administrativo. Os demais trabalhadores assalariados estão distribuídos em unidades de nutrição animal (fábricas de ração), incubatório, granja de matrizes, unidade de grãos e centrais de distribuição. Após a crise de 2006, a Empresa X se mantém com um turno diurno. Vinculados às unidades mencionadas, a empresa conta com granjas próprias e terceirizadas para a produção dos frangos, com os laboratórios de patologia aviária, alimentos e físico-química e com um centro de pesquisa e tecnologia.

De acordo com o presidente da Empresa X, a verticalização neste setor de atividade é vantajosa,

primeiro por uma questão do mercado que é exigente. Trabalhamos com animal, trabalhamos com biosegurança, então a legislação européia, assim como a brasileira, te obriga a controlar a cadeia. Seja você o dono dela ou não. Tem que ter a rastreabilidade. A segurança da cadeia você tem que dominar. Se você quiser terceirizar, você terceiriza, mas não pode perder o controle. Por isso é mais seguro verticalizar (Presidente da Empresa X em 2007).

Do ponto de vista formal (organograma) a empresa atualmente possui cinco níveis hierárquicos – presidência, vice-presidência, diretorias, gerências, chefias e, no caso da Diretoria Industrial, monitores responsáveis pelos 25 setores do frigorífico. Observamos, ainda, que embora a empresa possua uma supervisão específica para a qualidade, assim como

a Garantia da Qualidade no frigorífico (que envolve o trabalho de apenas quatro pessoas no total), a busca pela qualidade, pela eliminação das perdas e pela melhoria contínua é um valor disseminado e exigido de todos os funcionários da organização; quer dizer, todos os empregados devem se comprometer em melhorar a eficiência organizacional.

A história da Empresa X expressa a transformação de uma pequena empresa pouco formalizada, centralizadora, com um estilo de liderança autocrático, fundada no início dos anos 1970, sob a influência do ideário taylorista/fordista, em uma grande empresa reestruturada de acordo com princípios toyotistas. No decorrer deste processo, a organização se estruturou mediante a participação societária de um grupo empresarial, a criação de setores e departamentos, a verticalização (diferentemente de outras empresas do ramo que utilizam, sobretudo, o modelo de integração), a realização de treinamentos técnicos e comportamentais, a padronização de rotinas; em seguida, se reestruturou por meio da descentralização e delegação de autoridade, de estratégias de envolvimento dos trabalhadores, da automação e da utilização tecnologias da informação e da comunicação – que possibilitam compatibilizar delegação e controle –, da projeção de unidades de negócios e do investimento em nichos de mercado específicos em diferentes partes do mundo (exportação de cortes de frango com características distintas). Os números revelam o crescimento organizacional: em 1983 o patrimônio líquido da empresa (US\$ 2.920.000) era aproximadamente 195 vezes maior do que em 1973 (US\$ 15.000), enquanto que o número de trabalhadores, no mesmo período, aumentou quase 12 vezes, passando de 19 trabalhadores, em 1973, para 225 em 1983. Em 1991, ano em que a Empresa X tornou-se uma grande empresa, com 573 trabalhadores, seu patrimônio líquido era 5,3 vezes maior do em 1983, totalizando US\$ 15.440.000, enquanto que o número de trabalhadores foi multiplicado por 2,5 em relação a 1983. Cinco anos depois, em 1996, o patrimônio líquido dobrou em relação a 1991, alcançando US\$ 32.214.000, e o número de trabalhadores cresceu 40% (807 trabalhadores). Destarte, os números apresentam um aumento contínuo do patrimônio e do número de trabalhadores da empresa investigada, embora não na mesma proporção, o que revela, para além do mercado nacional favorável relacionado às indústrias de frango desde a década de 1970, a importância central da utilização da força de trabalho no processo de valorização do capital. Ressaltamos, neste aspecto, que a recente demissão de metade dos trabalhadores da empresa colocou em evidência estratégias de produção de mais-valia relativa mediante a intensificação do trabalho com a convivência dos não dispensados, ou seja, ensejou a efetivação dos princípios da produção “enxuta”.

Associadas à automação de parte do processo produtivo, as políticas de gestão de pessoas foram essenciais para o crescimento da Empresa X, especialmente desde 1993, quando o Controle da Qualidade Total começou a ser implantado, e em 2006, após a redução do quadro de trabalhadores. A cobrança incisiva por resultados em termos de qualidade e produtividade (melhoria contínua) e a descentralização, isto é, a aplicação do TPS, para lograr o sucesso esperado pela empresa exigiu, acima de tudo, que os trabalhadores assumissem os interesses empresariais como sendo seus próprios interesses, se comprometessem com a “cultura da qualidade” e se esforçassem em prol da organização.

5.2 ESTRUTURAÇÃO E REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA DA EMPRESA Y

A Empresa Y que se localiza no parque industrial de São José, na região da Grande Florianópolis (onde possui sua única planta fabril), foi fundada, com capital nacional, em 1976 pela família Diomício Freitas¹¹⁷, sendo uma das primeiras empresas brasileiras a entrar no mercado de telecomunicações, que se expandia de forma expressiva na década de 1970.

Santos e Silveira (2001) mencionam que nos anos 1970 as telecomunicações no Brasil passaram por uma revolução, tendo em vista as enormes diferenças existentes quanto à distribuição dos serviços de telecomunicações no território nacional existentes até o início da referida década e a expansão das telecomunicações desde então. Mediante a criação da Empresa Brasileira de Telecomunicações S.A. (Embratel), em 1965, e da Telecomunicações Brasileiras S.A. (Telebrás), em 1972, o poder público regulou e ensejou o desenvolvimento das telecomunicações no país.

A respeito do crescimento da rede telefônica, Santos e Silveira (2001) indicam que no início do século XX, mais especificamente em 1907, havia 15.203 telefones no Brasil, sendo que mais do que a metade destes se concentrava dos Estados de São Paulo e do Rio de

¹¹⁷ Diomício Freitas criou na década de 1940, junto com o sócio Santos Guglielmi, as carboníferas Caeté, Cocal e Criciúma, formando um forte grupo empresarial no setor carbonífero catarinense (MARTINS, 2005). Sobre o crescimento dos negócios de Freitas e Guglielmi, Santos (2005) observa que “as relações com o estado visando à acumulação privada de capital não se davam apenas por homens ligados ao aparelho de estado, mas também por capitalistas locais [...]” Enquanto político, Diomício Freitas foi afiliado à Aliança Liberal e deputado federal por Santa Catarina de 1963 a 1966. O Grupo Diomício Freitas, além do setor carbonífero, possui atuação também em outros setores, tais como na agropecuária, no mercado imobiliário, no setor cerâmico e na área de comunicação, com emissoras de rádio e televisão.

Janeiro. Entre 1950 e 1961 o aumento observado no país foi de 47,04%; o ritmo de crescimento, então, aumentou de forma expressiva entre os anos de 1969 e 1980, período em que o número total de telefones cresceu 4,15 vezes (em 1980 o Brasil contava com 7.417.527 telefones) e novos pontos do território nacional foram alcançados pelo serviço telefônico. Um crescimento menos intenso foi verificado nos anos seguintes, uma vez que, entre 1980 e 1996, o número de telefones aumentou 2,64 vezes e o país chegou ao último ano deste período com 19.552.481 telefones. Em 1980 havia um telefone para cada 16,33 habitantes no Brasil; em 1996 esta relação passou a ser de um telefone para cada 8,03 habitantes. Daí a assertiva de Santos e Silveira (2001) sobre o início, nos anos 1970, de uma revolução das telecomunicações no país (revolução esta que, durante seu desenvolvimento, além da expansão das linhas telefônicas e dos telefones de uso público, inclui outras tecnologias, tais como: o telex, o fax, o correio eletrônico e a Internet; redes de televisão; telefonia móvel celular; automação industrial; informatização bancária; redes informáticas).

Assim sendo, desde 1974, com o início da adoção como padrão, no Brasil, da tecnologia digital com base na microeletrônica e com o estímulo governamental ao desenvolvimento de um segmento nacional da indústria de equipamento de telecomunicações, iniciou-se uma nova fase do desenvolvimento deste segmento da indústria nacional. De acordo com as exigências do governo, no mínimo 50% do capital de giro dos fornecedores do Estado deveriam ser de propriedade brasileira; assim, “as principais empresas brasileiras do ramo ‘nacionalizaram’ seus capitais, associando-se a grandes grupos financeiros no Brasil” (TAUILE, 2001, p. 221).

Muitos equipamentos digitalizadores de telecomunicação foram, então, desenvolvidos e produzidos pela indústria brasileira. Não obstante a existência de uma considerável dependência tecnológica e de uma significativa defasagem em relação às indústrias estrangeiras no que se refere aos custos e à qualidade¹¹⁸, os padrões tecnológicos utilizados pelas empresas nacionais não se encontravam muito distantes dos padrões internacionais de especificação e desempenho (TAUILE, 2001).

Neste contexto, uma das características da Empresa Y, desde o seu nascimento, é o investimento na área de pesquisa e tecnologia; assim, produz telefones e centrais telefônicas com tecnologia própria e é pioneira em lançamentos de produtos e serviços de telecomunicações. Em 1987, por exemplo, lançou o primeiro PABX com tecnologia nacional.

¹¹⁸ Segundo Tauile (2001, p. 221), “a falta de escalas e o baixo custo da mão-de-obra eram os principais empecilhos à automação com base na microeletrônica. As áreas de projeto, controle, qualidade (teste) e montagem eram as mais suscetíveis de introdução de automação flexível, para aumentar a competitividade internacional dessas indústrias.”

Até 1990 a Empresa Y, enquanto fornecedora do sistema Telebrás de comunicação, fabricava telefones para as operadoras estatais de telefonia do Brasil. Esta situação localizava a empresa em um ambiente de mercado relativamente tranquilo, com poucas ameaças; desta forma, a produtividade, a eliminação das perdas ao longo da cadeia de produção e a diversificação dos produtos oferecidos aos consumidores não se configuravam como focos para a organização. “Fornecer telefones para operadoras de telefonia estatais do sistema Telebrás forçava a empresa a uma situação de baixa produtividade e lucratividade.” (BALANÇO SOCIAL DA EMPRESA Y, 2006).

No que se refere à gestão de pessoas, nos anos 1980 o sistema de supervisão era autoritário, os empregados precisavam bater o ponto, conversas durante a jornada de trabalho não eram aceitas, a participação com idéias e sugestões não era estimulada e assim por diante. Um dos funcionários mais antigos da empresa lembra que o sistema se assemelhava a um regime militar.

Em 1991, quando as companhias telefônicas passaram a não mais entregar ao usuário o aparelho telefônico junto com a linha, a Empresa Y passou por um momento extremamente crítico em sua existência, marcado por uma crise financeira – uma vez que os preços dos seus produtos não eram compatíveis com a realidade internacional – e por uma redução, por demissão, de quase 80% do quadro de empregados. Dos 650 trabalhadores assalariados que na época trabalhavam na organização, restaram apenas 140. A Empresa Y, então, deixa de atuar no setor de telefonia pública para voltar-se ao mercado privado. Esta situação ocorre no período em que a reestruturação produtiva começa a se expressar de forma mais intensa no país, por meio da disseminação de alguns princípios do Sistema Toyota de Produção, que se desenvolveu no Japão exatamente como um método para a organização sobreviver e crescer em momentos economicamente desfavoráveis.

Neste contexto, a empresa precisou reformular a sua linha de produtos, uma vez que a produção em massa de uma linha pouco variada de produtos, típica da lógica fordista de produção, não mais era possível, pois o principal consumidor dos telefones da Empresa Y até o momento (as próprias companhias telefônicas) não mais demandava. O novo cliente passou a ser o consumidor final, que escolhe um aparelho telefônico entre os oferecidos no comércio. A Empresa Y, então, ao direcionar sua atuação para a iniciativa privada, passou a focar os telefones convencionais e as centrais PABX de pequeno porte.

Para renovar sua linha de produtos e sobreviver em um mercado disputado por empresas multinacionais, a empresa levou a efeito uma mudança em seu sistema de produção, que incluiu estratégias para motivar, capacitar, desenvolver a lealdade e engajar os 140

funcionários no projeto de crescimento estabelecido, tendo em vista que, naquele momento, a produtividade baixa, o clima autoritário e a desmotivação marcavam a empresa; desde então (1992), a força de trabalho da empresa passou a ser denominada de *colaboradores*. Em uma década (1990) em que a filosofia da Gestão da Qualidade Total (*Total Quality Control – TQC*) adquiria cada vez mais força no país, iniciou-se, na Empresa Y, a implantação de um projeto de gestão participativa e de programas de qualidade total.

No decorrer dos anos 1990 o segmento industrial relacionado às tecnologias de informação (TI), que reúne a produção de equipamentos de informática e de telecomunicações, passou, segundo Tauile (2001), por grandes transformações. Com o arrefecimento da Política Nacional de Informática (PNI), que tinha se iniciado no país na década de 1970 com o objetivo de desenvolver a capacidade tecnológica nacional (projeto, desenvolvimento e produção de equipamentos eletrônicos e *softwares*), iniciou-se uma nova fase no processo de desenvolvimento das indústrias de computadores e de telecomunicações no Brasil. Se a década de 1980 foi a “década dos micros”, a de 1990 caracterizou-se como a “década das redes”, apesar do funcionamento individual dos computadores continuar relevante. Todavia, o desempenho dos computadores nas redes de comunicação (do tipo internet e intranet)

representou um salto qualitativo em termos de possibilidades tecnológicas e de abertura de espaços de acumulação. No mesmo contexto, a importância dada, nas décadas de 1970 e 1980, à produção de equipamentos de telecomunicações cedeu progressivamente lugar à ênfase concedida à operação das redes em si, isto é, aos serviços de telecomunicações. (TAUILE, 2001, p. 243).

Com a abertura do mercado brasileiro à importação de produtos estrangeiros, na década de 1990, os segmentos industriais com predomínio de capital nacional foram fortemente atingidos. No que se refere ao mercado brasileiro de TI, este cresceu 112% desde 1991 (época da liberalização) até 1997, enquanto que, no mesmo período, as importações se expandiram em 741% e as exportações permaneceram estáveis. Entre as empresas nacionais que sobreviveram encontram-se as de equipamentos para telecomunicações cuja relação cliente-fornecedor era suficientemente sólida para enfrentar a concorrência estrangeira. Contudo, “com a liberalização do início dos anos 90, a indústria nacional, ou o que restou dela, perdeu sua proteção e foi obrigada a enfrentar a concorrência internacional. Para melhor competir, buscou, antes de mais nada, reduzir os custos.” (TAUILE, 2001, p. 245).

O resultado da utilização das redes sobre a produção de equipamentos de telecomunicações, a concorrência internacional e o início da difusão da telefonia celular¹¹⁹, fez com que a Empresa Y, no decurso dos anos 1990, efetuasse significativas mudanças na gestão da produção. Quanto à diversificação dos produtos e serviços oferecidos ao mercado, observamos que recentemente, em 2006, a empresa criou uma Unidade de Negócio relacionada a equipamentos, meios e soluções para infra-estrutura de comunicação de dados; adquiriu, ainda, em 2007, o controle de uma empresa do ramo de fabricação de microcomputadores e passou a atuar nos segmentos de notebooks, redes com fios e banda larga. De fato, com a grande expansão dos serviços na indústria de telecomunicações após a privatização do setor, a produção material dos equipamentos propriamente ditos passou a ocupar uma posição secundária em relação aos negócios que envolvem *software*.

A estruturação produtiva da Empresa Y ocorreu, assim, desde a sua fundação, em 1976, até o início da década de 1990, quando a empresa deixou de atuar no setor de telefonia pública e precisou reestruturar seu sistema de produção. Na mesma época em que a Empresa X iniciou a divulgação da introdução da TQC na empresa, ou seja, em 1992, a Empresa Y, para enfrentar um período de crise, passou a chamar seus empregados de *colaboradores* e a convocá-los a se engajar nos novos programas que a organização estava implantando, ou seja, de gestão participativa e de qualidade total. Começava, assim, a reestruturação produtiva na Empresa Y, que ocupa a liderança do mercado em que atua desde 1996, sendo a maior fabricante de telefones e centrais telefônicas da América Latina (21% dos telefones vendidos e 38,5% das centrais telefônicas vendidas neste mercado são da Empresa Y). Considerando que o foco de nosso estudo é a emergência do *trabalhador-gerente* mediante o desenvolvimento do toyotismo, vamos dar ênfase, na parte que segue, à atual caracterização da empresa e, especialmente, às políticas organizacionais voltadas à construção de uma força de trabalho comprometida, qualificada, relativamente autônoma e confiável.

A Empresa Y atende os mercados varejista e corporativo e, com o recente controle de duas empresas – em 2007 foi criado o Grupo Y, com a aquisição de uma empresa do ramo de fabricação de microcomputadores, localizada no Paraná, e outra fabricante de centrais

¹¹⁹ Os movimentos de privatização das telecomunicações no Brasil ensejaram o intenso crescimento da telefonia móvel celular no território nacional desde 1990, quando foi implantada no Rio de Janeiro. Três anos mais tarde chegou a São Paulo e, então, foi se irradiando para outras cidades e se desenvolveu de forma extraordinária: “[...] passou de 6.700 linhas em 1991 para 1.260.400 em 1995. Neste último ano a densidade atingia 9,1 telefones celulares para cada mil habitantes. O crescimento recente foi explosivo: 2,74 milhões de telefones em 1996; 6 milhões em 1997 e 9,1 milhões em 1998. Agora seriam cerca de 58 aparelhos móveis para cada mil habitantes.” (SANTOS; SILVEIRA, 2001, p. 83). Esta expansão tem impacto sobre a Empresa Y uma vez que a empresa produz, sobretudo, aparelhos telefônicos voltados à telefonia fixa.

telefônicas para condomínios e porteiros eletrônicos, localizada em Minas Gerais –, ampliou sua linha de produtos, incluindo, além das telecomunicações, segurança eletrônica e informática. Quanto às telecomunicações, os produtos são os seguintes: centrais telefônicas, terminais inteligentes, softwares, acessórios, soluções voz sobre IP, telefones sem fio, telefones com fio, fax, radiocomunicadores, audioconferência e headsets. A área de segurança eletrônica envolve centrais de alarmes, centrais de cerca elétrica, acessórios e CFTV (minicâmeras e gravador digital). No que se refere à informática, notebooks, redes com fios e banda larga são hoje também produtos da Empresa Y.

A empresa diversificou sua linha de produtos para além de telefones e centrais telefônicas, seus produtos característicos (detém, respectivamente, 25% e 60% do mercado brasileiro de telefones e acessórios e de centrais telefônicas e acessórios), com o objetivo de ampliar sua participação em novos mercados. Em relação aos seus produtos tradicionais, para termos uma idéia de quantidade, atualmente a empresa produz, mensalmente, aproximadamente 400 mil telefones e 10 mil centrais telefônicas. Como a empresa passou a adotar, recentemente, o *just-in-time* em sua Unidade Industrial, conforme discutiremos posteriormente, estes valores variam de acordo com a demanda do mercado.

A área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) é um dos destaques da empresa. Do faturamento da empresa, 6% é investido em P&D. Neste sentido, não observamos, na Empresa Y, a deterioração do perfil de empregos, típica deste ramo industrial (informática e telecomunicações) no Brasil, de acordo com Tauile (2001). O autor menciona que as empresas deste setor tornaram-se montadoras no lugar de fabricantes, tendo em vista que diminuíram suas atividades produtivas e aumentaram as de importação e comercialização; assim, os empregos na área de P&D não foram ampliados, pois, se tratando freqüentemente de organizações multinacionais, os departamentos de P&D encontram-se, de fato, nas matrizes, isto é, nos países de origem. Todavia, a Empresa Y, uma empresa nacional de capital fechado, desenvolve tecnologias próprias, algumas vezes mediante engenharia reversa, e possui domínio sobre a tecnologia utilizada; seu parque fabril envolve, inclusive, a injeção de peças plásticas. Desta forma, não se configura simplesmente como uma montadora; a área de desenvolvimento de produtos ocupa uma posição estratégica na empresa e os profissionais da área recebem treinamento no Brasil e no exterior¹²⁰.

¹²⁰ Não obstante, do ponto de vista da qualificação da força de trabalho, considerando estritamente os empregados com educação superior, a Empresa Y possui um número maior de administradores do que de engenheiros, fato que denota a relevância que a empresa atribui à área de gestão (no sentido lato do termo, ou seja, não apenas no que se refere à ocupação dos cargos de chefia formais).

É na região Sudeste do país que a Empresa Y concentra seu maior número de clientes. Não obstante, possui escritórios para comercializar seus produtos nas principais regiões no Brasil e nos principais países onde atua, ou seja, no México e na Argentina. Em 1996, com a certificação ISO 9001, que se refere à gestão da qualidade, a Empresa Y iniciou seu processo de exportação e, desde 2003, o ampliou, em direção aos principais mercados do mundo. Atualmente exporta para diversos países, tais como Peru, México, Chile, Paraguai, Uruguai e Argentina. Contemporaneamente, os maiores concorrentes da Empresa Y são os produtos chineses. Neste sentido, a empresa busca se diferenciar por meio da qualidade dos produtos oferecidos e do relacionamento com os clientes (rede de revenda e distribuidores, assistência técnica, sistema de troca expressa de produtos nas maiores redes de varejo, atendimento ao consumidor e suporte técnico)¹²¹.

Em consonância com a observação de Castillo (1996) sobre a fragmentação do processo produtivo das grandes empresas em direção a unidades de produção menores, independentes e coordenadas, não obstante controladas por meio das tecnologias da informação e da comunicação, em 2006, a Empresa Y – assim como a Empresa X procedeu em meados da década de 1990 –, dividiu-se em quatro Unidades de Negócio, relacionadas às seguintes áreas: equipamentos terminais de consumo para comunicação de voz e/ou dados; equipamentos, serviços e meios para comunicação de voz e/ou dados de uso profissional; equipamentos e serviços para vigilância e monitoramento eletrônico; equipamentos, meios e soluções para infra-estrutura de comunicação de dados. Lembramos que tal divisão, ao mesmo tempo em que proporciona maior foco a cada segmento de atuação da empresa, aumenta a autonomia da força de trabalho presente em cada uma das unidades de negócio.

Ao todo, a Empresa Y contava, no final de 2007, com 1.216 trabalhadores assalariados¹²², distribuídos da seguinte forma: 1/3 na linha de montagem dos produtos e 2/3 nos setores comercial, de desenvolvimento e de suporte. A maior parte dos trabalhadores (890 pessoas) encontram-se no turno geral (7h.30m. às 17h.30m.) e os demais se dividem em três turnos. Com esta quantidade de trabalhadores a Empresa Y é uma das maiores empregadoras,

¹²¹ No início de 2007 a Empresa Y inaugurou, em parceria com uma instituição educacional, um centro de treinamento em tecnologia. O objetivo deste centro de treinamento, que possui seis laboratórios e funciona na sede da Empresa Y, em São José, é promover cursos de capacitação e atualização tecnológica e específica aos profissionais de telecomunicações, fornecendo-lhes certificações técnicas. Entre seu público alvo, destacam-se os revendedores e distribuidores dos produtos da Empresa Y (que entram em contato direto com o cliente final) e os técnicos da própria empresa.

¹²² Esta quantidade não inclui os trabalhadores que se encontram na empresa do ramo de fabricação de microcomputadores e na empresa fabricante de centrais telefônicas para condomínios e porteiros eletrônicos, que possuem, respectivamente, 189 e 70 funcionários.

no setor industrial, de São José e da microrregião de Florianópolis, que se caracterizam por possuir, em média, indústrias de menor porte em relação às cidades e regiões mais industrializadas de Santa Catarina. Nos últimos anos a empresa vem aumentando seu quadro de funcionários constantemente, considerando que em 2000, por exemplo, a Empresa Y possuía 899 empregados, e nos anos de 2005 e 2006, 974 e 1.017 empregados respectivamente.

A atual estrutura da Empresa Y é representada por sua cadeia hierárquica (presidência, diretorias, gerências e chefias ou supervisões) e pela divisão em Unidades de Negócio. No que se refere aos novos métodos de gestão da produção adotados pela empresa, vamos centrar nossa atenção em alguns programas que a Empresa Y desenvolve e que são coordenados pelos setores de Recursos Humanos, da Qualidade e da Engenharia Industrial. Inicialmente percebemos a inexistência de um setor específico para tratar da qualidade em cada uma das Unidades da empresa – a área da Qualidade, no organograma da empresa, encontra-se subordinada à Unidade Industrial. O mesmo acontece com o setor de Recursos Humanos, que se encontra subordinado diretamente à presidência. Esta situação indica que a qualidade, a melhoria contínua e a eliminação das perdas, no lugar de ser uma preocupação exclusiva de determinados setores da Empresa Y, devem se constituir como valores e práticas cotidianas de todos os empregados da organização, que, mais do que apenas implementar os projetos construídos pela empresa (*just-in-time*, auto-ativação, 7'S, entre outros), devem agir com relativa autonomia e estar sempre atentos, no fluxo do seu desenvolvimento, a possíveis melhoramentos que possam ser introduzidos.

A Missão, a Política da Qualidade, os Valores e o Código de Ética e Conduta corroboram a linha de gestão adotada pela Empresa Y. Relativamente aos Valores da empresa, para reforçar o comprometimento dos empregados, estes foram definidos com a participação de seus representantes, mediante o estudo da cultura da empresa; este processo ocorreu no ano de 2003.

Missão da Empresa Y:

Ser uma empresa competitiva internacionalmente, atuando no mercado de telecomunicações, mantendo padrões de qualidade e rentabilidade que satisfaçam clientes, colaboradores e acionistas. (BALANÇO SOCIAL DA EMPRESA Y, 2006).

Política da Qualidade:

A Empresa Y tem como princípio que o bom resultado só será obtido por meio da satisfação dos clientes, da motivação dos colaboradores, do atendimento às expectativas dos acionistas e da melhoria contínua de seus processos e produtos. (BALANÇO SOCIAL DA EMPRESA Y, 2006).

Valores:

Simplicidade: ser objetivo e ágil, tornando fáceis os processos, decisões e relações. *Segurança no negócio*: analisar os riscos ao tomar decisões e acompanhar de modo a não comprometer a saúde financeira e o futuro da empresa. *Qualidade*: fazer sempre o melhor, satisfazendo clientes, colaboradores e acionistas. *Produtividade*: utilizar da melhor forma possível máquinas, materiais, tempo, dinheiro e desenvolver o potencial humano gerando o melhor resultado. *Empresa feliz*: de forma responsável, contribuir para que a Empresa Y tenha um ambiente de trabalho alegre e descontraído. *Gestão participativa*: dar oportunidade para as pessoas expressarem suas opiniões e compartilharem as decisões que afetam o trabalho delas. *Ética*: respeitar a legalidade e os princípios éticos definidos no Código de Ética da Empresa Y. *Respeito pelo ser humano*: tratar a todos como gostaria de ser tratado, considerando a individualidade de cada um. *Transparência*: disponibilizar e comunicar de forma clara e honesta as informações e decisões. (BALANÇO SOCIAL DA EMPRESA Y, 2006).

Código de Ética e Conduta (regras para cargos de liderança):

[...] d) Propiciar aos seus colaboradores igualdade de acesso às oportunidades de desenvolvimento profissional existentes, segundo suas características, competências e atribuições, de acordo com interesses da Organização. e) É obrigação dos ocupantes de cargos de liderança a preocupação e a tomada de ações práticas em prol do desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores. Isso não significa apenas pleitear investimentos em treinamento por parte da empresa, mas repassar conhecimentos e vivências que contribuam para a capacitação técnica e humana de sua equipe. f) Ser tolerante, humilde, flexível e receptível, pois idéias aparentemente absurdas podem ser a solução para um problema. Dispor-se a ouvir abertamente para depois julgar. [...]. (DOCUMENTO INTERNO DA EMPRESA Y, 2007).

Código de Ética e Conduta (recomendações para todos):

a) É fundamental dedicar-se de forma comprometida e verdadeira no desempenho de suas funções. É negligência ver algo importante que tem que ser feito e não fazer, ou deixar de alertar o profissional competente. [...] c) Questionar as situações, decisões e orientações contrárias aos princípios éticos e de conduta da Empresa Y ou seus próprios. d) Apresentar críticas construtivas e sugestões visando aprimorar a qualidade do trabalho e do produto. [...] f) Deve-se ter como compromisso o retorno a todo e qualquer processo de trabalho com parceiros (clientes, fornecedores, instituições, comunidade, etc.) não os deixando sem resposta. (DOCUMENTO INTERNO DA EMPRESA Y, 2007).

Nos documentos da empresa confeccionados para nortear o pensamento e o comportamento dos empregados, encontra-se uma série de orientações que se relacionam aos dois pilares de sustentação do Sistema Toyota de Produção (*just-in-time* e auto-ativação), ou seja, qualidade, produtividade e rentabilidade; melhoria contínua, agilidade e objetividade; autonomia e participação; qualificação profissional; motivação, lealdade e comprometimento.

Em sua Unidade Industrial a Empresa Y utiliza avançadas tecnologias de produção, tais como o sistema de montagem automatizada, com capacidade para inserir aproximadamente 70 milhões de componentes por mês (*Surface Mount Technology – SMT*) e a montagem de micro chips (*Chip On Board – COB*), na qual a Empresa Y é pioneira no Brasil. Por meio de

injetoras, processa aproximadamente 100 toneladas mensais de plástico para a fabricação de seus produtos.

A Empresa Y encontra-se, atualmente, implantando o *just-in-time* e a auto-ativação na fabricação dos telefones e das centrais telefônicas, os dois pilares do Sistema Toyota de Produção. Conta, inclusive, com um coordenador de TPS, que se encontra vinculado ao setor da Engenharia Industrial. O sistema inclui: a produção em células especializadas por famílias de produto, que permite uma diminuição do tempo de ajuste à demanda e maior flexibilidade, mediante o fluxo unitário de produção, que elimina os estoques; o *takt time*, que ajusta o ritmo da produção ao ritmo das vendas; a produção puxada, mediante o *kanban*. Desta forma, a demanda do cliente orienta toda a cadeia de produção.

Nas células de produção existem os denominados grupos de auto-gestão, que, além de produzir no ritmo estabelecido (*takt time*), devem monitorar a qualidade dos produtos e parar imediatamente a produção no caso da existência de problemas (auto-ativação), que precisam, então, ser solucionados com rapidez. Ritmos de trabalho desiguais, nas células de produção, configuram um sério problema. Neste sentido, os trabalhadores têm autonomia para conferir a qualidade do processo e do produto, mas não para definir o ritmo da produção. Em relação à Unidade Industrial percebemos, ainda, o rodízio de tarefas, que engloba o treinamento dos operadores para ocupar diversos postos de trabalho. Com isso, os operadores trocam periodicamente de postos durante a jornada de trabalho e podem substituir eventuais faltas ou ausências temporárias de outros trabalhadores, o que aumenta a flexibilidade do processo de produção. Os supervisores também realizam um rodízio com determinada periodicidade para ter uma visão genérica da produção na fábrica. A utilização do CEP (Controle Estatístico de Processo), que mantém os processos de fabricação sob controle e estáveis, também se encontra presente na fábrica. Relacionado ao *just-in-time* a Empresa Y ainda possui o Programa Cliente-Fornecedor Interno, que, por meio de gráficos expostos em murais, indica a satisfação de diferentes setores da empresa com os seus fornecedores internos, em relação ao prazo e à qualidade do serviço prestado/produto fornecido.

As áreas da Qualidade e de Recursos Humanos da empresa, por sua vez, gerenciam e difundem na Empresa Y, como um todo, uma série de programas com os objetivos de comprometer os funcionários com a Política da Qualidade e de qualificá-los; “Ter colaboradores comprometidos com a filosofia da empresa e motivados a trabalhar pelo sucesso de todos é uma das chaves do sucesso da política de relações humanas da Empresa Y.” (BALANÇO SOCIAL DA EMPRESA Y, 2006).

Um desses programas é o 7'S, que possui o objetivo de melhorar o ambiente de trabalho, os produtos e os processos, reduzindo desperdícios de materiais, de tempo e de espaço. Neste sentido, lembramos que a Empresa Y, desde 1996, possui a certificação ISO 9001, como decorrência de um trabalho voltado à gestão da qualidade, padronização, controle e melhoria contínua¹²³. Afora as auditorias externas, realizadas pelo órgão certificador BVQI (*Bureau Veritas Quality International*), a Empresa Y também realiza auditorias internas levadas a efeito por funcionários treinados nos requisitos da norma ISO 9001. Além dos cinco sentidos que tradicionalmente fazem parte do programa, que originalmente foi desenvolvido no Japão, ou seja, os sentidos de Utilização, Organização, Limpeza, Segurança e Disciplina/Responsabilidade, a Empresa Y introduziu mais dois, a saber: o sentido de Conservação e o sentido de Economia. O programa 7'S aplica-se a todos os setores da organização e funciona por meio de avaliações mensais por promotores (empregados que recebem treinamento específico para a tarefa), atribuição de pontos a cada um dos sentidos, divulgação da classificação das áreas da empresa e premiação aos primeiros colocados. Evidenciamos, entre os sete sentidos preconizados pela Empresa Y, o sentido de Disciplina/Responsabilidade, tendo em vista que implica a autodisciplina, ou seja, um estágio avançado de comprometimento das pessoas, que garante que estas cumpram todas as regras da empresa e se engajem na cultura da qualidade, na melhoria contínua e na redução das perdas, *sem necessidade de supervisão*.

Além do 7'S, outros programas específicos são desenvolvidos – alguns, inclusive, relacionados à pontuação no 7'S; são eles: Programa Equipes de Melhoria, que envolve os empregados, de forma voluntária, mediante a participação destes na gestão da empresa com idéias e sugestões; reuniões periódicas com as lideranças; formação de comissões internas para discutir assuntos organizacionais, compostas por empregados de diferentes áreas da empresa; Comitê de Gestão de Pessoas e Ética, formalmente estabelecido; comitês de trabalho, ou seja, “grupos multifuncionais com representantes de diversos setores e com profissionais de diversos níveis hierárquicos, que discutem assuntos e propõem ações para os assuntos relevantes para a organização” (BALANÇO SOCIAL DA EMPRESA Y, 2006); Projeto Padrinho, que se relaciona à integração de novos funcionários; Programa Falando Francamente, que se configura como “um meio de os colaboradores manifestarem-se diretamente à diretoria sobre os assuntos que lhe preocupam, com garantia de resposta” (BALANÇO SOCIAL DA EMPRESA Y, 2006); Programa Colaborador Destaque;

¹²³ Além da ISO 9001, a Empresa Y também foi certificada, no final de 2006, pela ISO 14.001, que se refere à gestão ambiental.

Recrutamento interno; Programa Prata da Casa, que premia os funcionários periodicamente por tempo de serviço; Pesquisa de clima organizacional, realizada anualmente; Quadro de Presença Emocional, que monitora o clima de trabalho e a presença dos empregados, mediante a sinalização, realizada pelo próprio funcionário, de seu “estado emocional”, em um mural fixado na parede. Em relação às políticas da empresa voltadas ao engajamento dos empregados, podemos mencionar, ainda, a Participação nos Lucros, que envolve a apresentação mensal, para representante de todas as áreas, do faturamento da empresa por unidade de negócio, suas despesas e o volume de produção. A distribuição de uma porcentagem dos lucros a todos os funcionários ocorre semestralmente. Observamos, assim, como a Empresa Y leva a efeito a gestão participativa e seus programas de qualidade. Neste sentido, afora os prêmios relacionados à inovação tecnológica e ao meio ambiente, a Empresa Y freqüentemente é também reconhecida, mediante prêmios e classificações (*ranking*) organizados por institutos e revistas especializadas nas áreas de gestão, negócios, RH e tecnologia, por suas práticas na área de gestão de pessoas, sobretudo desde os anos 2000.

Em relação à qualificação de seu quadro de funcionários, a Empresa Y possui um programa interno de incentivo à educação que subsidia, até determinado valor, cursos de longa duração (carga horária superior a 60 horas) de interesse da empresa¹²⁴, incluindo a educação básica, cursos técnicos e profissionalizantes, graduação, pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado) e cursos de idiomas. Os cursos solicitados devem ter relação com a função que o empregado exerce no momento ou com funções que ele pode vir a exercer na empresa, e este deve apresentar, periodicamente, o seu desempenho escolar à organização. Ainda quanto à qualificação de seus funcionários, a Empresa Y encontra-se, no momento, implementando um sistema de gestão de pessoas por competências, que visa auxiliar a avaliação de desempenho, o desenvolvimento e a possibilidade de carreira dos empregados, levando em consideração suas capacidades e suas competências. Notamos, deste modo, que de forma mais intensa do que a Empresa X, a Empresa Y – cuja maioria dos trabalhadores não se encontra na linha de montagem, mas sim nos setores comercial, de desenvolvimento e de suporte – necessita de uma força de trabalho com qualificações, competências e comprometimento necessários para atingir os objetivos organizacionais.

¹²⁴ Observamos que cursos relacionados à Administração – tanto de graduação, como de pós-graduação – são considerados, pela empresa, relevantes para a formação de seus empregados, uma vez que, segundo o Gerente de RH, ajudam os sujeitos a ter uma visão mais ampla da organização e a liderar equipes; assim, contribuem mais com os interesses da Empresa Y. Esta linha de raciocínio se expressa em números, tendo em vista que, não obstante a Empresa Y seja uma empresa de telecomunicação, ela possui uma quantidade maior de pessoas com formações relacionadas à Administração do que de engenheiros e técnicos em eletrônica.

Observamos, mediante a história da Empresa Y, que a organização foi criada em uma década (anos 1970) marcada, no Brasil, por uma revolução das telecomunicações (SANTOS; SILVEIRA, 2001), ou seja, por uma significativa expansão deste setor do país. Ademais, tendo em vista o interesse do Governo em desenvolver a indústria nacional de equipamentos de telecomunicações na década de 1970, a relação entre o vínculo de Diomício Freitas com o Estado – foi, inclusive, deputado federal por Santa Catarina nos anos 1960 – e a iniciativa do Grupo Diomício Freitas de criar uma empresa no setor de telecomunicações (uma das primeiras, no Brasil, a entrar neste mercado) não deve ser desprezada¹²⁵. Destarte, a criação e o desenvolvimento inicial da Empresa Y (o processo de estruturação produtiva da organização) podem ser explicados, sobretudo, pela existência de um mercado favorável. Até 1990 a empresa fornecia telefones para o sistema Telebrás de comunicação, o que lhe proporcionava um ambiente tranquilo, que não exigia maiores preocupações com qualidade, produtividade e custo, uma vez que possuía garantia em relação ao consumo de seus produtos (o aparelho telefônico era entregue junto com a linha). Neste contexto, nos anos 1970 e 1980, a gestão da empresa foi caracterizada por traços autoritários e centralizadores.

A abertura do mercado brasileiro no Governo Collor, no início da década de 1990, deu início ao que podemos considerar como processo de reestruturação produtiva da Empresa Y. Não estando mais protegida pela restrição à importação de bens e serviços de telecomunicações, a Empresa Y foi obrigada a alterar sua linha de produtos, bem como seu mercado de atuação, voltando-se para o setor privado e mantendo, inicialmente, apenas 20% dos seus trabalhadores. Nos anos 1990, para manter e incrementar as margens de lucro em um mercado competitivo com novas características (expansão de redes de comunicação, da telefonia celular e da concorrência internacional), além de efetivar mudanças tecnológicas, diversificar e renovar sua linha de produtos, investir mais fortemente em P&D e iniciar o processo de exportação, a Empresa Y implementou uma nova política de gestão de pessoas. Por meio do projeto denominado de gestão participativa e de programas de qualidade total, a

¹²⁵ O estudo de Cário (1991) sobre o movimento de acumulação de capital crescente de dez conglomerados econômicos, com base originária de Santa Catarina, selecionados por terem destaque no processo de acumulação de capital no cenário nacional e internacional (Artex, Brasmotor, Hansen, Hering, Perdigão, Portobello, Sadia, Teka, Tupy e Weg), aponta que a formação de conglomerados apresenta “[...] unidades diversas de capitais inseridas em diferentes áreas de valorização. [...] No conjunto, os conglomerados no intuito de acumular riqueza: concentram e centralizam capital; fazem acordos e associações com outros pares; disputam novos mercados e levantam barreiras à entrada de concorrentes; promovem e difundem tecnologias; adentram os mais diferentes espaços de valorização internos e externos; fazem-se representar e são representados nas demandas do setor público; e, criam grupos de interesse e de pressão junto ao estado, etc.” (CÁRIO, 1991, p. 270, grifo nosso). Para investigar os conglomerados, o autor selecionou os seguintes pontos: administração, treinamento, pesquisa, concorrência, centralização do capital, mercado financeiro, estímulos fiscais e relações trabalhistas (CÁRIO, 1991).

Empresa Y buscou engajar os trabalhadores no processo de crescimento da organização e de redução de custos e aumento da qualidade. Dando prosseguimento a estas políticas, nos anos 2000 a empresa passou a atuar, afora a área de telecomunicações, nos setores de segurança eletrônica e informática, ampliou suas exportações para os principais mercados mundiais e se dividiu em quatro Unidades de Negócio para reforçar e organizar a diversificação dos produtos e serviços oferecidos, o que expressa certa descentralização e maior autonomia dos setores. Na unidade industrial iniciou a implantação do JIT e da auto-ativação, além da utilização de avançadas tecnologias de produção. Quanto à gestão de pessoas, para incrementar a produtividade dos trabalhadores e a qualidade dos produtos e serviços, a Empresa Y, nos anos 2000, mediante uma série de programas e ações (Missão, Política da Qualidade, Valores, Código de Ética e Conduta; Programa 7'S; auditorias externas e internas; Participação nos Lucros; programas de incentivo à educação; Gestão por Competências; entre outros), busca orientar o pensamento e o comportamento dos trabalhadores em direção ao comprometimento organizacional, à lealdade, à motivação, ao desenvolvimento de determinadas competências, à iniciativa e à responsabilidade quanto à redução de custos e à qualidade do trabalho.

Os processos de estruturação e reestruturação da Empresa Y revelam, do ponto de vista econômico, o movimento de globalização da economia, de mundialização do capital (ALVES, 1999; ANTUNES, 2006), criando uma nova dinâmica de circulação de insumos, produtos, idéias, informações, decisões e força de trabalho, característica da fase técnica-científica-informacional (SANTOS; SILVEIRA, 2001). Tanto a crise vivida pela Empresa Y no início dos anos 1990 em razão da forte concorrência internacional, como a diversificação de seus produtos e serviços, a intensificação dos processos de inovação comercial, tecnológica e organizacional e o incremento das exportações desde 1996 são expressões do regime de acumulação flexível (HARVEY, 1992) ao qual se encontra associado o toyotismo.

Em relação à gestão de pessoas, a intensificação do trabalho revela-se mediante a delegação de autoridade (*empowerment*), a gestão participativa, a participação nos lucros e outros métodos e técnicas vinculados à idéia de descentralização do processo decisório – não obstante as decisões centrais, que servem de orientação para todas as demais, continuem fora do alcance dos trabalhadores.

5.3 OS ADMINISTRADORES NAS EMPRESAS INVESTIGADAS

Na Empresa X, grande parte dos graduados em Administração está envolvida com a direção da empresa, ou seja, trabalha na área de formação, o que diverge do padrão de ocupação dos administradores brasileiros. Dos 16 graduados em Administração, 11 ocupam cargos de chefia, ou seja, praticamente 70% do total. Os cargos ocupados variam do Conselho de Administração até cargos de assessoria, a saber: membro do Conselho de Administração; presidência; diretoria administrativa; diretoria logística; gerência central de vendas (Joinville); gerência central de vendas (Grande Florianópolis); gerência de Recursos Humanos; gerência de Matrizes; chefe apanha; chefe de setor; supervisor da qualidade; assessor de vendas; consultor comercial; orientador técnico; analista de suprimentos; trader júnior.

Os administradores, destarte, participam da seguinte forma da alta direção da Empresa X: ocupam a presidência da empresa; duas das suas cinco diretorias; quatro de suas 17 gerências. Percebemos, ainda, que 100% dos ocupantes dos 41 cargos de chefia da empresa possuem educação superior completa e que, considerando todo o conjunto de funcionários com educação superior completa, ao lado dos veterinários, os administradores se destacam numericamente. Atualmente, poucos funcionários estão freqüentando cursos de graduação, tendo em vista que os cargos relacionados à administração da empresa exigem educação superior como pré-requisito e, quanto aos empregados do setor operacional, que representam a maior parte da força de trabalho da empresa, a maioria não possui ensino médio completo. Os investimentos em educação, deste modo, são voltados para a conclusão do ensino fundamental.

No que se refere à Empresa Y, que possui uma quantidade de empregados semelhante a Empresa X (em 2007, na primeira empresa trabalhavam 1.216 pessoas e, na segunda, 1.205), a maioria dos graduados em Administração não ocupa cargos de chefia. Neste sentido, é importante salientar que, na Empresa Y, 2/3 dos empregados se distribuem nos setores comercial, de desenvolvimento de produtos e de suporte ao negócio, enquanto na Empresa X 2/3 dos trabalhadores atuam diretamente na área da produção (aproximadamente 800 empregados trabalham no frigorífico e 405 se distribuem nos setores administrativo, de suporte e logística). Dos 53 empregados com graduação em Administração completa, 19 ocupam cargos de chefia, isto é, 36% do total – assim sendo, de forma diferente da Empresa X, a maior parte dos administradores formados não ocupa cargos de chefia na Empresa Y. Observamos, ainda, que atualmente 28 empregados estão freqüentando cursos de graduação

na área da Administração¹²⁶ e, destes, quatro já ocupam cargos de chefia. São administradores e alunos de Administração, assim, que mais ocupam os 74 cargos de chefia presentes da Empresa Y, ou seja, 31% dos líderes da empresa têm formação na área da Administração; em segundo lugar, praticamente empatados com os administradores, aparecem os engenheiros, que ocupam 30% dos cargos de chefia. Destacamos, ainda, o fato de que, entre os 74 ocupantes dos cargos de liderança, apenas 5 pessoas (6,7%) não possuem educação superior.

Estas percentagens reproduzem a distribuição de freqüência dos cursos (técnicos e superiores) entre todos os empregados da empresa, uma vez que, após os 93 trabalhadores da empresa que possuem formação técnica (eletrônica, mecânica ou eletrotécnica), são os administradores que mais aparecem (81 empregados), seguidos pelos engenheiros (68 empregados)¹²⁷. Evidenciamos, ainda, que 17% dos ocupantes dos cargos de chefia concluíram ou estão cursando pós-graduações em áreas de Administração e Gestão e que, em julho de 2007, a Empresa Y contava com 11 estagiários de cursos de Administração. Todas essas informações demonstram, então, que na Empresa Y a Administração é uma profissão que se encontra em evidência. Considerando as características da força de trabalho requeridas pela empresa no que se refere às qualificações, às competências, ao comprometimento organizacional e à autonomia, constatamos que, para a Empresa Y, são os administradores que, possivelmente, mais possuem tais características.

Neste sentido, o Gerente de Recursos Humanos da empresa comenta que pessoas com graduação ou pós-graduação em Administração são valorizadas na Empresa Y uma vez que devem ter uma visão mais ampla da organização, a percepção de vários cenários diferentes e das necessidades do mercado, habilidade para lidar com equipes, flexibilidade para trabalhar em várias áreas e capacidade para auxiliar no planejamento estratégico da empresa; além de, muitas vezes, ainda serem especializadas em áreas específicas (recursos humanos, financeira, comercial, marketing, entre outras). Assim, muitos cargos requerem os supostos atributos do administrador, o que explica o fato de uma empresa de telecomunicações possuir mais administradores do que engenheiros, tanto nos cargos de chefia como nos que não o são.

¹²⁶ Conforme já mencionamos neste trabalho, a Empresa Y possui programa interno de incentivo à educação que subsidia, até determinado valor, cursos de longa duração. Neste programa, escolhas por cursos ligados a área da Administração são frequentemente aceitas para receber o subsídio.

¹²⁷ Para termos uma idéia geral sobre o nível de instrução dos trabalhadores da Empresa Y, no final de 2006 a organização possuía 1.017 empregados, destes, 57,40% tinham ensino médio completo, 13,45% superior completo, 11,12% superior incompleto, 8,25% no máximo ensino fundamental completo, 5,20% ensino médio incompleto, 4,03% especialização, 0,45% mestrado e 0,09% doutorado (BALANÇO SOCIAL DA EMPRESA Y, 2006). Notamos, assim, que aproximadamente 30% dos empregados completaram ou estavam freqüentando a educação superior; tendo em vista os dados de 2007, a maior parte destes, possivelmente, em cursos de Administração.

As palavras de um empregado, técnico em telecomunicações – que começou a trabalhar na Empresa Y há mais de 20 anos atrás, realizando consertos em telefones e, posteriormente, promovido para supervisor, realizou a graduação em Administração – sobre o que é Administração caracterizam o *trabalhador-gerente* requerido pelas empresas reestruturadas:

Você tem que saber administrar o seu negócio e ele tem que dar lucro, senão a empresa não sobrevive. Por exemplo, no meu setor, se eu não estiver atendendo a meta de produção com qualidade, daqui a pouco né... isto é o mínimo hoje, é o mínimo! Você tem que gerar resultado para a empresa; se você não gerar resultado para a empresa, ela não vai vender e se ela não vender você está desempregado. É isso basicamente. Você tem que administrar pessoas e resultados. Administrar é envolver as pessoas nas ações da empresa, informar e ouvir as pessoas. (Supervisor da Unidade Industrial da Empresa Y).

Observamos que a redução extrema de trabalhadores assalariados que ocorreu no início da década de 1990 na Empresa Y – em razão da crise que a empresa enfrentou devido à queda em sua taxa de lucro – e os métodos de gestão adotados desde então, relacionam-se com a valorização dos atributos profissionais relacionados à Administração pela Empresa Y. Junto com as demissões, muitos cargos de liderança e gerência desapareceram da estrutura da Empresa Y, em razão da busca por diminuição de custos. À medida que os cargos de chefia diminuía, aumentava a delegação de responsabilidade para um número maior de trabalhadores, que deveriam, assim, estar fortemente comprometidos com os objetivos organizacionais. De acordo com o atual Gerente de RH da Empresa Y, como as atividades de gerência anteriormente realizadas pela pessoa afastada ainda tinham que ser executadas, os demais empregados precisaram absorver, em algum local da cadeia de trabalho, e, para isso, uma maior qualificação tornou-se fundamental.

Ao refletir sobre as transformações contínuas das funções dos trabalhadores, Marx (2006), no século XIX, já destacava a exigência de flexibilidade que incide sobre os trabalhadores desde o desenvolvimento da indústria moderna. O autor, mediante seu método de investigação, assinalava o caráter da realidade histórica enquanto síntese proveniente do desenvolvimento de contradições:

[...] a indústria moderna, com suas próprias catástrofes, torna questão de vida ou morte reconhecer como lei geral e social da produção a variação dos trabalhos e, em consequência, a *maior versatilidade possível do trabalhador*, e adaptar as condições à efetivação normal dessa lei. Torna questão de vida ou morte substituir a monstruosidade de uma população operária miserável, disponível, mantida em reserva para as necessidades flutuantes da exploração capitalista, pela disponibilidade absoluta do ser humano para as necessidades variáveis do trabalho; substituir o indivíduo parcial, mero fragmento humano que repete sempre uma operação parcial, pelo indivíduo integralmente desenvolvido, para o qual as diferentes funções sociais não passariam de formas diferentes e sucessivas de sua atividade. [...] O desenvolvimento das contradições de uma forma histórica de produção é o único caminho de sua dissolução e do estabelecimento de uma nova forma. A máxima da sabedoria do artesão, “sapateiro, não passes do sapato”, tornou-se mera sandice no dia em que o relojoeiro Watt inventou a máquina a vapor;

o barbeiro Arkwright, o tear; o artífice de ourivesaria Fulton, o navio a vapor. (Marx, 2006, p. 553).

Não obstante, Braverman (1987), em seu livro *Trabalho e capital monopolista*, adverte que muitas vezes este trecho escrito por Marx é interpretado de forma equivocada, como se o desenvolvimento do capitalismo garantisse a criação de uma classe “educada” e “técnica” por meio da indústria moderna. O autor argumenta que Marx, muito pelo contrário, chamava a atenção para a existência de uma contradição básica no seio do capitalismo: a tendência da indústria moderna de fazer surgir um “indivíduo integralmente desenvolvido” por um lado, e, por outro, a impetuosa luta do capitalista para manter e aprofundar uma divisão de trabalho obsoleta, herdada da indústria manual (manufatura). Enuncia Braverman (1987, p. 199) que

Toda a linha que Marx escreveu sobre este assunto torna claro que ele não esperava do capitalismo, ou da ciência e maquinaria, tal como utilizadas pelo capitalismo, por mais complexas que venham a ser, qualquer aumento geral no campo técnico, conhecimento científico, ou ampliação da qualificação do trabalhador, e que, de fato, ele esperava o oposto.

6 O ADMINISTRADOR CONTEMPORÂNEO

A seção 6 discute como o Sistema Toyota de Produção introduz uma responsabilidade gerencial inovadora, que denominamos de *autocontrole do trabalhador-gerente*, e a relação deste fenômeno com a situação contemporânea da Administração, enquanto profissão, no Brasil. O trabalho em grupo e os métodos participativos, práticas que dependem da iniciativa e do engajamento dos trabalhadores, precisam necessariamente contar com o princípio da “autonomia responsável”. Os trabalhadores, empregando sua força de trabalho cada vez com maior intensidade em processos de produção flexíveis, devem se autogerenciar e dispensam, assim, os “oito chefes” preconizados por Taylor.

6.1 O AUTOCONTROLE DO TRABALHADOR-GERENTE

Todos os trabalhadores contemporâneos que, de algum modo, estão envolvidos com processos de produção toyotizados, precisam ser administradores? Hirata e outros (1992) questionam se o modelo japonês expressa, de fato, um novo paradigma de organização ou não passa de um modelo fordista “híbrido”¹²⁸. Tendo em vista o *tipo de produção* (em massa) e o *tipo de objetivo* (racionalização da produção por meio, inclusive, da intensificação do trabalho), os autores tendem à segunda opção, uma vez que a busca da competitividade e da produtividade mediante a eliminação de todos os elementos “supérfluos” e inúteis, das porosidades na jornada de trabalho, presentes no “modelo” japonês, fazem com que este modelo concorra com e “nada fique a dever aos métodos tayloristas de organização” (p. 168). Por outro lado, se o principal critério de avaliação for o *tipo de relações sociais*, que se

¹²⁸ Ao questionar as teses sobre a sociedade “pós-industrial”, sobretudo a idéia de que existe, contemporaneamente, uma *substituição* da produção industrial pela informação, da experiência profissional pela ciência, dos operários pelos engenheiros, do valor-trabalho pelo valor-saber, Lojkine (1995, p. 238) adverte que não se trata de uma *substituição*, mas, antes, de uma *interpenetração*: “as premissas da revolução informacional, no contexto atual de crise e de reestruturação capitalistas, discutem a idéia de uma *substituição* da produção pela informação, defendendo a tese de uma *interpenetração* complexa entre indústria e serviços, concepção e fabricação, ciência e experiência e, conseqüentemente, entre assalariados da produção e assalariados da concepção. Esta é [...] a principal lição que os analistas americanos retiram do sucesso – relativo – da economia japonesa (e alemã) e dos fracassos da economia americana.” Adiante, o autor afirma que “os processos de inovação com êxito supõem relações de reciprocidade entre pesquisa científica, desenvolvimento, métodos, fabricação e marketing, e não uma ruptura entre saber abstrato e a experiência concreta dos usuários das novas tecnologias, notadamente aqueles que fabricam e os que comercializam e têm contato com os consumidores (LOJKINE, 1995, p. 242).

configura, sobretudo, pelo trabalho realizado em grupo, sem especialização pronunciada das tarefas, e pela participação nas inovações e na gestão da produção, “estariamos longe da configuração taylorista e fordista baseada em uma linha hierárquica rígida e numa relação do tipo um posto de trabalho/um trabalhador” (p. 168).

Essas duas características, o trabalho em grupo e as práticas participativas, é que tornam possível e garantem o funcionamento do padrão japonês de organização do trabalho e de empresa. Essas duas características são, por sua vez, indissociáveis do sistema de relações industriais, [ou seja,] do sistema de emprego e de gestão da mão-de-obra adotados pelas grandes empresas japonesas, para seus assalariados homens empregados regularmente [constituído pelo emprego dito “vitalício”, pelas promoções por tempo de serviço e pelo sindicato de empresa]. (HIRATA et al., 1992, p.166).

Destarte, centrando nossa atenção sobre as relações sociais que caracterizam a escola japonesa e que a distinguem, de fato, do paradigma anterior, podemos afirmar que, não obstante o toyotismo pertença à mesma lógica de racionalização do trabalho do taylorismo/fordismo, as necessidades de determinadas *qualificações* (conhecimento/capacidade), de *autonomia* (poder/liberdade) e de *comprometimento* (interesse/motivação) – ainda que limitadas pelo fato das decisões estratégicas não estarem ao alcance dos trabalhadores e da existência de uma manipulação latente exercida pelas gerências –, criam uma nova situação no que se refere aos predicados exigidos dos trabalhadores e à resistência que estes têm condições de impor à exploração de suas forças de trabalho.

A respeito dos novos atributos exigidos, observamos que estes podem ser distribuídos em três conjuntos que, todavia se relacionem mutuamente, possuem traços peculiares: o primeiro conjunto abrange as qualificações exigidas quanto ao conhecimento e às competências do trabalhador; o segundo envolve o comprometimento organizacional do trabalhador, isto é, o engajamento deste na melhoria contínua (*kaisen*) apregoada pelo Sistema Toyota de Produção (TPS); o terceiro, por sua vez, diz respeito à autonomia e a iniciativa que o trabalhador deve ser capaz de exercer para viabilizar a auto-ativação do TPS.

6.1.1 As qualificações e as competências

Relativamente ao conhecimento e às competências comportamentais que o trabalhador deve possuir para exercer suas atividades profissionais, o que aparece de novo, sobretudo, é uma aparente menor cisão entre concepção e execução, entre operação e controle de

qualidade, bem como a necessidade de polivalência para operar várias máquinas diferentes¹²⁹, de flexibilidade para desempenhar várias atividades simultaneamente, e a capacidade de trabalhar em grupo¹³⁰. Destaca-se, ainda, a primazia do conhecimento geral sobre o específico (LEITE, 1996). As novas organizações produtivas utilizam uma forma diferente de gestão da força de trabalho, pois incluem grupos de produção que utilizam as capacidades superiores dos sujeitos (CASTILLO 1996). Mesmo um operador de base deve ser capaz de ler e interpretar dados formalizados, compreender os mecanismos utilizados pelos sistemas integrados, possuir certa autonomia, iniciativa, polivalência e competência interpessoal (BIHR, 1998).

A exigência de flexibilidade conjuga-se, assim, com a de fluidez para requerer uma mão-de-obra polivalente, qualificada, bem formada, operando em equipes que ligam estreitamente operários, técnicos, administradores, integrando os objetivos de produtividade e de qualidade, etc. (BIHR, 1998, p. 92).

Este movimento se relaciona com a contemporânea interpenetração entre as aplicações tecnológicas da ciência e o trabalho vivo, representada pelo avanço do trabalho imaterial que é objeto, hoje, de uma série de estudos e pesquisas (CASTILLO, 2007; ANTUNES, 2002). Neste sentido, Castillo (2007) menciona que as tendências sociais atuantes nas sociedades capitalistas estimulam a codificação e a mercantilização dos saberes tácitos presentes no trabalho intelectual, no trabalho do conhecimento; ou seja, a transformação do saber em mercadoria. De fato, como vimos na seção 2, a utilização intensa da ciência pelo capital já iniciara muito antes, no final do século XIX, mediante a revolução técnico-científica, que agora apresenta sua feição técnico-científica-informacional, como apontam Santos e Silveira (2001).

Todavia, a crescente imbricação entre trabalho material e imaterial, ou seja, “a expansão do trabalho dotado de maior dimensão intelectual, quer nas *atividades industriais mais informatizadas* quer nas esferas compreendidas pelo *setor de serviços* ou nas *comunicações*, entre tantas outras” (ANTUNES, 2002, p. 125), não pode ser, como adverte Antunes (2002), generalizada, de forma simples, para a totalidade do processo produtivo,

¹²⁹ Para que os trabalhadores tenham condições de operar qualquer máquina em sua área de trabalho, a Toyota lança mão da rotação do trabalho, que envolve três etapas: rotação dos supervisores; rotação dos trabalhadores; rotação do trabalho diversas vezes por dia (GHINATO, 1999).

¹³⁰ Por meio do tópico denominado *História do pensamento administrativo*, presente na seção 3, é possível notar que algumas das chamadas “novas” qualificações exigidas do trabalhador não são, de fato, tão novas. Tragtenberg (1974), ao discutir o nascimento da Escola de Relações Humanas com Elton Mayo ainda na primeira metade do século XX, já indicara como novas demandas (atenção, comunicação, percepção, cooperação), provenientes do desenvolvimento tecnológico observado após a Primeira Guerra Mundial (avanço da revolução técnico-científica), não podiam ser atendidas pela hierarquia linear simples característica dos modelos Taylor-Fayol.

considerando as significativas diferenças existentes no universo da produção quanto às exigências de qualificação dos trabalhadores. De todo o modo, é possível observar uma *tendência* de substituição do trabalho manual direto pelo trabalho que envolve uma maior dimensão intelectual. Nas grandes indústrias, esta tendência se apresenta como a implicação da subjetividade no trabalho durante o processo produtivo, “que obriga freqüentemente o trabalhador a ‘tomar decisões’, ‘analisar as situações’, oferecer alternativas frente a concorrências inesperadas.” (ANTUNES, 2002, p. 127).

DaMatta (2003), mediante uma pesquisa sobre o trabalho industrial no Brasil realizada no início deste século, constata que a contínua inovação tecnológica, a crescente exigência dos consumidores quanto à qualidade dos produtos e serviços, assim como os novos paradigmas organizacionais, exigem do trabalhador industrial formação e profissionalização: “Competências intelectuais que só podem ser adquiridas mediante a exposição do trabalhador industrial a uma escolaridade mais prolongada e de melhor qualidade – eis aí o ‘bilhete de entrada’ para os desafios e oportunidades criados pelo contexto de mudanças [...]” (p. 48). O autor menciona que o trabalhador precisa também ser pró-ativo, polivalente para se adaptar e, mais do que isso, se antecipar às mudanças do ambiente tecnológico e econômico e às equipes de trabalho que se encontram “cada vez mais enxutas”. Enfim, ele ainda precisa desenvolver competências interpessoais, ou seja, “qualidades democráticas”, liderança, cooperação, adaptabilidade e sinergia.

Na conclusão de sua pesquisa, DaMatta (2003) afirma que, tendo em vista a transformação do profissional manual em profissional do conhecimento, fortes investimentos devem ser realizados em escolaridade formal, treinamento ocupacional e mudança comportamental, para que os trabalhadores possam “navegar na revolução permanente da tecnologia, da qualidade, da competitividade.” (p. 97). Em suma, o trabalhador deve estar preparado para enfrentar o mundo do trabalho flexível e precário¹³¹, que exige dele

Uma sistemática desaprendizagem das formas de atuar em estruturas hierárquicas previsíveis, piramidais e centralizadas; um descondicionamento da expectativa de

¹³¹ DaMatta (2003) comenta que as atuais transformações do mundo do trabalho são denominadas pelos “apocalípticos” de *precarização* e pelos “integrados” de *flexibilização das relações de trabalho e emprego*. Observamos, todavia, que não se trata simplesmente de uma questão semântica, mas, com afirma Castillo (2007), de interpretações muitas vezes apressadas a respeito das rápidas mudanças que vivenciamos cotidianamente; “Se llame como se le llame, los cambios de palabras sólo pueden ocultar la realidad. No se avanza mucho cambiando el nombre del trabajo precario por ‘contingente’.” (CASTILLO, 2007, p. 145). Nesta direção, é uma prática corrente, vinculada aos novos métodos de gestão da produção, indicar relações sociais cuja essência é preservada com novos nomes: empregados são *colaboradores*; gestão de recursos humanos transfigura-se em *gestão de pessoas*; controle gerencial oblíquo é denominado de *empowerment*, e assim por diante. Sendo mais radical neste raciocínio, há se de problematizar também o que há de realmente “novo” nos atuais métodos de gestão, assim como qual é a “nova” estrutura produtiva que emergiu no final do século passado.

alcançar colocação estável em retribuição a toda uma vida dedicada à mesma empresa. Obriga, inversamente, a uma nova aprendizagem do convívio com negócios em rede, com a terceirização, com a contratação ou subcontratação por tarefa, projeto, consultoria; com equipes profissionais que se fazem e desfazem ao sabor das oportunidades de um mercado em que o gosto do consumidor reina agora como soberano exigente e caprichoso, e as regras do jogo são a fluidez, a incerteza e a rapidez. (DAMATTA, 2003, p. 97-98).

Com base neste “novo perfil profissional” que nasce com a reestruturação produtiva, é possível observar que os predicados envolvem tanto aptidões cognitivas, como comportamentais, em detrimento das habilidades manuais. Além de ser capaz de ler e interpretar dados formalizados, se expressar por escrito, realizar deduções estatísticas, compreender lógicas funcionais e sistêmicas, e assim por diante, o *trabalhador-gerente* do toyotismo deve ser competente para argumentar, trabalhar em equipe e sob pressão, negociar, liderar, receber *feedback*, enfrentar frustrações e incertezas e, sem dúvida, ser resiliente¹³² e continuar saudável para ser um constante promotor da *qualidade* e da *melhoria contínua*.

Notamos, nesta direção, a “passagem da discussão do conceito de qualificação para o de modelo de competência” apontada por Bianchetti (2001). Por um lado o conceito de qualificação configura-se como uma relação social construída historicamente e atravessada pelos antagonismos entre capital e trabalho. Neste sentido, relaciona conhecimentos e execução de trabalhos, delimita postos de trabalho e fixa remunerações. O modelo de competência, por outro lado, cúmplice do discurso do capital, é marcado pela imprecisão que se manifesta

entre outras, numa falta de relação entre diploma e posto de trabalho; entre posto de trabalho e remuneração; entre sindicalização e manutenção/avanço nas conquistas dos trabalhadores, cuja consequência direta é o deslocamento do conflito entre classes para o âmbito interno à própria classe trabalhadora. Essa noção é caracterizada pela plasticidade, ou seja, a necessidade de constantes adequações dos trabalhadores às cambiantes exigências decorrentes das freqüentes mudanças da estrutura produtiva e organizacional das empresas (BIANCHETTI, 2001, p. 20-21, grifo nosso).

O modelo de competências caracteriza-se por incluir, além das capacidades cognitivas, os aspectos comportamentais e, mais do que isso, as atitudes e as posturas do trabalhador frente à organização (BIANCHETTI, 2001). Não basta ter um diploma que certifique seus conhecimentos; é necessário provar que tem condições e disposição de lançar mão de seus conhecimentos em prol dos interesses da empresa, que é flexível o suficiente para se adaptar às constantes mudanças e que se encontra sempre disponível para novas aprendizagens.

¹³² Resiliência é um conceito físico que significa que um corpo, após ser deformado, tem a capacidade de devolver a energia armazenada quando a tensão que causou a deformação elástica cessa. No contexto que em que estamos o empregando, indica a capacidade que um indivíduo possui de suplantar as adversidades e garantir sua integridade nos momentos críticos.

Assim sendo, notamos que enquanto o conceito de qualificação é mais estável, mais sólido, mais coletivo e mais fordista, o modelo de competência é mais flexível, mais fluido, mais individual, quer dizer, mais toyotista. A imprecisão do modelo de competência cria uma nova dificuldade para a compreensão da força de trabalho contemporânea no que se refere às suas qualificações/competências.

A relação entre polivalência e qualificação, por exemplo, não pode ser entendida de uma forma linear, tendo em vista que, como pondera Moraes Neto (2003, p. 105),

Através da operação simultânea de várias máquinas, dotadas de grau relativamente baixo de automação, de uma forma consistente com a produção em massa, ou seja, realizando tarefas desprovidas de conteúdo, chegamos à interessantíssima criação ohnoísta do “trabalhador polivalente-desqualificado”, reflexo do fato de que a produção em massa lastreada no trabalho vivo prescinde amplamente de qualificação.

Moraes Neto (2003, p. 107) chama a atenção para o fato de que o ohnoísmo implica em uma “inovação intensiva em motivação, mas não-intensiva em qualificação”. Concordando com Moraes Neto (2003), Tauile (2001, p. 254-255) também aponta que a idéia de qualificação deve ser entendida com ressalva:

Ainda que, em uma primeira análise, seja correto reconhecer que a nova base técnica exige dos trabalhadores mais escolaridade formal e maior capacidade de abstração no exercício da sua atividade, deve-se reconhecer também que o resultado final não é o aumento generalizado das qualificações da força de trabalho. Constata-se, isto sim, uma homogeneização das atividades ao longo das mais diversas cadeias produtivas. Uma vez que os equipamentos da nova base técnica tornam-se cada vez mais automatizados e *user friendly* (fáceis de serem utilizados), as qualificações necessárias para operá-los são cada vez mais simples e indiferenciadas. Terminais operados com cartões inteligentes, códigos de barra, etc. estão por toda parte e podem ser utilizados por pessoas semi-analfabetas. Novamente recorrendo a um instrumental de Marx para desdobar seu próprio argumento, seria possível dizer que há um processo de abstratificação do trabalho concreto (porque tornado simples e indiferenciado).

A polivalência operária – “desespecialização” – no lugar de representar maior qualificação, indica desqualificação, no sentido de que cada vez mais os conteúdos concretos do trabalho encontram-se ausentes e o trabalho dos operários pluri-especialistas, abstrato. (ALVES, 1999). Nesta direção Alves (2007) chega a afirmar que não obstante o trabalho vivo, enquanto força de trabalho (como “*efetividade espectral*”), possua determinadas habilidades cognitivas e comportamentais, estas, de fato, não pertencem ao trabalhador; em sua dimensão instrumental, tais habilidades são propriedades do capital, do “*capital social total*, que as apresenta como necessidades íntimas de sua própria produção e reprodução material. Elas tendem a perpetuar a existência do indivíduo como *instrumentalidade* [...]” (p. 255). Destarte, ao se imporem aos trabalhadores, as novas qualificações e competências da força de trabalho assumem freqüentemente *formas fetichizadas*.

6.1.2 O comprometimento organizacional

Para compreender o que significa comprometimento organizacional para o toyotismo, vamos retomar à *História do pensamento administrativo*, tendo em vista que a idéia de comprometimento deve ser diferenciada da concepção de satisfação do trabalho, todavia se encontra, com esta, relacionada. A Escola de Relações humanas, ao buscar ajustar o trabalhador ao processo de produção vigente na primeira metade do século passado, ou seja, taylorista (BRAVERMAN, 1987), voltava-se às necessidades sociais do trabalhador por presumir que a satisfação dos empregados encontrava-se relacionada ao aumento da produtividade. Neste sentido, satisfação no trabalho pode ser entendida como “uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente com relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspectos. Em termos simples, satisfação no trabalho é o quanto as pessoas gostam de seu trabalho.” (SPECTOR, 2002, p. 221).

Todavia, para o ajustamento do trabalhador ao atual Sistema de Produção Enxuta a satisfação no trabalho não basta; é preciso mais do que isso. Como afirma Ghinato (1999), no Sistema de Produção Enxuta a redução de custos mediante a eliminação das perdas somente será logrado se contar com a participação *voluntária e total* envolvimento da força de trabalho. Em outras palavras, o trabalhador deve ser comprometido com a organização, uma vez que o comprometimento organizacional, na abordagem mais conhecida, ou seja, de Mowday, Steers e Porter, envolve três componentes: “a aceitação dos objetivos organizacionais; a disposição para trabalhar com afinco pela organização; o desejo de permanecer na organização.” (SPECTOR, 2002). Considerando que a obsessão pela qualidade e pela melhoria contínua deve impregnar cada um dos trabalhadores da organização, e não apenas uma equipe exclusivamente para tal designada (MORAES NETO, 2003, p. 104), o comprometimento organizacional, conforme definido acima, torna-se uma disposição essencial. Neste sentido, Tauile (2001) menciona que modelo japonês para obter sucesso precisa contar com *relações cooperativas entre capital e trabalho*, chegando ao ponto de criar entre os trabalhadores constrangimento em se opor aos objetivos organizacionais e produzir dissenso:

O engajamento dos trabalhadores e sua importância para o bom desempenho do processo produtivo caracteriza, até certo ponto, uma espécie de “subversão” da tradicional tendência do capitalismo moderno de alienar o trabalhador do processo de produção, pela separação hierárquica entre as atividades de execução e concepção. Ainda que [...] as decisões estratégicas sejam mantidas no âmbito da alta direção da empresa, não se pode negar uma alteração na natureza da divisão do

trabalho empregada nesses processos de produção, visto que aos trabalhadores é delegada a capacidade de tomar decisões importantes, tais como parar a linha de produção, ou alterar o projeto de produto e de processo de produção (TAUILE, 2001, p. 150-151).¹³³

Spector (2002) ainda apresenta a concepção de Meyer, Allen e Smith sobre as três formas que o comprometimento organizacional pode assumir, ou seja: afetiva, contínua e normativa. Para nosso estudo esta distinção é especialmente útil tendo em vista que a primeira forma se refere ao desejo de permanecer na organização devido a ligações emocionais; a segunda à necessidade dos benefícios e do salário – ou, simplesmente, à falta de outras opções de emprego; a terceira aos valores do funcionário, ou seja, “a pessoa acredita que deve este comprometimento para a organização, com base em suas crenças de que essa é a coisa certa a se fazer.” (p. 244). Neste sentido, as estratégias de envolvimento do empregado utilizadas pelas novas formas de gestão, buscam, além do *comprometimento contínuo* – que em razão da sua natureza não garante o engajamento do trabalhador no processo – que o trabalhador se comprometa de forma *normativa* e *afetiva* com a organização.

A seguinte afirmação de DaMatta (2003) sobre o trabalhador industrial brasileiro do século XXI são esclarecedoras:

Acabaram-se os “segredos de ofício” ciumentamente guardados por um minúsculo grupo de gerentes ou técnicos. O trabalho industrial é hoje uma autêntica criação coletiva, onde o que conta para a execução do objetivo comum de qualidade- produtividade-competitividade são os trunfos interpessoais e as qualidades “democráticas” de liderança, cooperação, adaptabilidade e sinergia. (DAMATTA, 2003, p. 62, grifo nosso).

A busca pela qualidade, produtividade e competitividade deve ser um *objetivo comum*, ou seja, os trabalhadores não apenas vendem sua força de trabalho por determinadas horas, cumprindo regras precisas; eles precisam estar impregnados pela racionalidade da Qualidade Total. Tudo isso para “compensar com ganhos de produtividade o estreitamento generalizado das margens de lucro” (DAMATTA, 2003, p. 59). Fica evidente que, de acordo com as expectativas empresariais apresentadas por DaMatta (2003), o trabalhador deve perceber

¹³³ Não obstante, Tauile (2003) atenta que o engajamento dos trabalhadores, no caso do modelo japonês, também se configura por meio da sua estrutura de sindicatos, ou melhor, de associações de trabalhadores da própria empresa comprometidas com os objetivos organizacionais. Além disso, adverte que no lugar de ser realmente “fanático” por seu trabalho, o trabalhador japonês é induzido e manipulado pela empresa por meio de contrapartidas tais como salário por antiguidade, emprego vitalício e sindicalismo por empresa. Neste sentido, o autor observa que, até certo ponto, “é como se os trabalhadores passassem a definir a taxa de extração de excedente do seu próprio trabalho. Ainda assim, não é claro que promovam redução de sua própria ‘taxa de espoliação’.” (TAUILE, 2001, p. 158). Deste modo, o contrato social existente no Japão torna-se adequado e, até mesmo, assencial, ao desenvolvimento do Sistema Toyota de Produção; isso explica porque a cópia do TPS – como uma receita – por outros países frequentemente não alcança os resultados desejados.

como sendo seu o problema financeiro da empresa e, neste sentido, precisa se esforçar para evitar que as margens de lucro descreçam. Mais do que um empregado, agora ele deve ser um *colaborador*.

Esta estratégia empresarial fica patente, por exemplo, logo no título que Arturo Lahera Sánchez (2005) criou para o artigo que relata sua pesquisa sobre processos de reestruturação produtiva desenvolvidos em empresas fabricantes de máquinas-ferramenta, localizadas no norte da Espanha, na segunda metade da década de 1990: “*Conquistando los corazones y las almas de los trabajadores*”: *la participación de los trabajadores en la calidad total como nuevo dispositivo disciplinario*. Sánchez (2005) evidencia a fabricação de uma cultura organizacional da qualidade que é gravada atitudinalmente nos trabalhadores, mediante as políticas de atualização da organização do trabalho taylorista incorporada nas normas ISO¹³⁴ 9000, que se relacionam à garantia da gestão da qualidade em ambientes de produção. O autor menciona que as normas funcionam como um dispositivo para disciplinar os trabalhadores e, mais do que isso, conseguir sua cooperação e a aceitação dos objetivos gerenciais por meio da interiorização moral e ideológica da cultura da qualidade.

Gounet (1999) observa que sob a batuta do toyotismo as exigências sobre o operário são sensivelmente maiores em relação ao fordismo. A elevação constante do ritmo do trabalho (gerenciamento *by stress*), o número maior de equipamento e processos sob sua responsabilidade, o aumento das horas extras devido às oscilações da demanda, a necessidade de se relacionar constantemente com outros trabalhadores (trabalho em equipe) e de escolher entre diversas alternativas, somados à freqüente necessidade de lidar com a incerteza quanto à manutenção do emprego, exigem do trabalhador extrema capacidade para enfrentar a tensão e, mais do que isso, *motivos para fazê-lo*. “Como prescreve o novo *management* hoje, ‘é a alma do operário que deve descer na oficina’. É a sua personalidade, a sua subjetividade, que deve ser organizada e comandada. Qualidade e quantidade do trabalho são reorganizadas em torno de sua imaterialidade.” (LAZZARATO; NEGRI, 2001, p. 25).

Seguindo nesta linha, Alves (1999) indica que o toyotismo, enquanto um estágio superior de racionalização do trabalho acompanhado pelas novas tecnologias microeletrônicas, exige um “novo tipo de envolvimento operário” (p. 94), representado por

¹³⁴ Organização Internacional de Padronização (*International Organization for Standardization*). Fundada em 1947, em Genebra, a ISO atualmente se encontra presente em mais de 100 países e possui o objetivo de estabelecer e promover normas para a produção de produtos e serviços visando a constante melhoria da qualidade.

“um salto qualitativo na captura da subjetividade operária pela lógica do capital” (p. 95)¹³⁵. Uma nova subsunção real do trabalho ao capital é observada pelo autor, ou seja, um “novo envolvimento do trabalho vivo na produção capitalista” (p. 99); a “auto-racionalização” operária; a implicação da inteligência, da imaginação e da iniciativa no trabalho. O que há de novo é a incorporação de variáveis psicológicas do comportamento operário à racionalidade capitalista, o que o modelo taylorista/fordista não conseguiu realizar (o que, de fato, não era seu intento). A coerção capitalista e o consentimento operário são articulados, desta forma, no toyotismo, de um modo original em relação ao paradigma anterior. E assim vai sendo forjada a figura do *trabalhador-gerente* que *autocontrola*, até certo ponto, a exploração de sua própria força de trabalho, tendendo – por mais contraditório que pareça – a intensificá-la continuamente.

6.1.3 A autonomia controlada

Em relação à autonomia dos trabalhadores na execução de seus trabalhos, esta se encontra principalmente vinculada à auto-ativação presente no TPS. Ghinato (1999) menciona que a auto-ativação aproxima-se mais da idéia de autonomia do que com a de automação propriamente dita, considerando que a primeira é fundamental para a interrupção da linha, enquanto que a segunda desempenha um papel secundário e nem sempre está presente¹³⁶. Tendo em mente que todos os trabalhadores são responsáveis pela qualidade da produção e podem interromper o processo no caso da constatação de problemas, o fornecimento de uma relativa autonomia se torna fundamental para o funcionamento eficiente do sistema.

¹³⁵ Relativamente ao envolvimento da subjetividade dos trabalhadores no processo produtivo, Antunes (2002) nota que se trata, utilizando a conceituação de Tertulian, da construção de uma *subjetividade inautêntica*. Segundo Antunes (2002), “a dimensão de subjetividade presente nesse processo de trabalho está tolhida e voltada para a valorização e auto-reprodução do capital, para a ‘qualidade’, para o ‘atendimento ao consumidor’ [...]” (p. 128). “a subjetividade que emerge na fábrica ou nas esferas produtivas contemporâneas é expressão de uma *existência inautêntica* e estranhada. Contando com maior ‘participação’ nos projetos que nascem das discussões dos círculos de controle de qualidade, com maior ‘envolvimento’ dos trabalhadores, a subjetividade que então se manifesta encontra-se *estranhada* em relação ao *que se produz e para quem se produz*” (p. 130).

¹³⁶ Contudo, Ghinato (1999) lembra que algumas pesquisas realizadas na última década do século passado apontam que o JIT, de fato, reduz a autonomia da força de trabalho, uma vez que diminui as possibilidades dos trabalhadores controlarem o tempo de execução de suas atividades, assim como os próprios métodos de trabalho. Não obstante, o autor indica que outras investigações apontam o contrário e, assim, adverte que é necessário levar em conta o conceito de *autonomia* utilizado e a fase do processo de produção enxuta avaliada.

Outro aspecto do toyotismo que representa a autonomia dos trabalhadores é a oportunidade que estes têm de interferir nos projetos de produtos, nos processos de fabricação e nos métodos de trabalho por meio de sugestões de melhorias que são avaliadas pelo grupo e pela direção da empresa e implementadas, quando aprovadas (TAUILE, 2001; GHINATO, 1999).

Relacionada à autonomia, a iniciativa do trabalhador, denominada pelos defensores dos novos sistemas de produção de “proatividade” (como antônimo de reatividade) é outra característica necessário para o bom andamento do TPS. Para confirmar esta necessidade, DaMatta (2003, p. 53) indica que além do aprofundamento da escolarização da mão-de-obra “os sistemas de educação formal e profissionalizante precisam ajudar o trabalhador a desenvolver e internalizar uma atitude pró-ativa e permanentemente aberta ao auto-aperfeiçoamento.”

Reparamos que o processo de transferência de responsabilidade e autoridade dos gerentes para os trabalhadores é frequentemente denominado de *empowerment* pelos difusores dos novos métodos de gestão da produção. Duas observações de Quadros (2004) sobre o assunto são especialmente úteis para nossa discussão. Antes, porém, apresentamos a definição do autor sobre quem são os trabalhadores investidos de poderes:

Sabem que suas tarefas lhes pertencem e têm o direito de opinar sobre o modo de execução das tarefas/projetos; [...] sentem-se mais responsáveis e, ao sentirem-se responsáveis, demonstram mais iniciativa, produzem mais e valorizam mais o trabalho, assim como atingem um nível desejável de auto-estima (QUADROS, 2004, p. 456).

A primeira observação diz respeito ao fato de que o *empowerment* fornece ao “colaborador” uma “sensação de propriedade” necessária para a melhoria contínua. Ou seja, o trabalhador deve *sentir a empresa como sendo dele*, mesmo que, realmente, não seja. Em outras palavras, para ter poder é necessário pensar como empresário. Quanto à segunda observação, Quadros (2004) indica que *empowerment* não significa simplesmente “dar poder às pessoas”, mas se trata de “liberar” as pessoas para que elas usem o poder, os conhecimentos, as habilidades e a motivação que já têm; ou seja, o *empowerment* encontra-se inexoravelmente dependente da existência da qualificação e do comprometimento discutidos acima – não basta ter a noção das respectivas responsabilidades e a autoridade necessária para as assumir.

Sánchez (2005) reforça este argumento quando afirma que o *empowerment*, enquanto gestão participativa dos recursos humanos, possibilita o aproveitamento dos conhecimentos empíricos dos trabalhadores no aprimoramento dos processos de fabricação ao mesmo tempo

em que busca garantir seu comprometimento com os objetivos da empresa, por meio do estabelecimento de uma nova “cultura organizacional da qualidade”. Não obstante, o autor indica que, simultaneamente a este processo, ele observa um controle ainda maior das gerências sobre a atividade real dos trabalhadores. As práticas participativas do *empowerment* velam e ocultam, de fato, as características opressivas e intensificadoras do trabalho, chegando ao ponto de admitir somente comportamentos de lealdade, adesão, conformidade e compromisso com a ordem produtiva definida e controlada pelas gerências.

Simultaneamente ao fornecimento de autonomia, novas formas de controle são criadas. Considerando a resistência dos trabalhadores à exploração de suas forças de trabalho, a direção capitalista, como afirma Marx (2006), para além de organizar o processo de trabalho social para produzir um produto (valor-de-uso), se empenha em lidar com o inevitável antagonismo entre os interesses do capital e as necessidades dos trabalhadores, tendo em vista que se trata também, e sobretudo, de produção de mais-valia. Nesta direção, as novas formas de gestão dos processos de trabalho relacionadas à reestruturação produtiva constroem estratégias ainda mais elaboradas no que se refere ao controle da força de trabalho. Os conhecimentos, as competências comportamentais e o comprometimento exigidos do trabalhador inserido na cultura da Qualidade Total, bem como a relativa autonomia a ele fornecida (*empowerment*), que foram discutidos até o momento, encontram-se inexoravelmente relacionados ao controle e à sufocação dos movimentos de resistência dos trabalhadores. Como afirma Moraes Neto (2003), o TPS é um sistema de natureza frágil, tendo em vista que precisa confiar e contar com o comprometimento e com a motivação dos trabalhadores de uma forma mais extrema em relação à Administração Científica de Taylor.

Sánchez (2005) indica que as práticas participativas representam formas de controle gerencial para minimizar as oportunidades e, inclusive, as habilidades de resistência dos trabalhadores. Elas logram tal objetivo alterando ou manipulando a percepção dos empregados para que estes signifiquem sua possível oposição como prejudicial ou infundada. A tradicional *habilidade coletiva* de resistência dos trabalhadores é contida e reconduzida em direção a uma *colaboração individualizada* com a gerência, por meio da socialização dos trabalhadores na cultura organizacional da qualidade. Destarte, de forma metafórica é possível sustentar que, se por um lado, a Administração Científica reclama o corpo dos trabalhadores e a Escola de Relações Humanas seu coração, o Sistema Toyota de Produção exige sua alma, ou, pelo menos, sua identidade:

[...] la participación en el aseguramiento de la calidad como nuevo dispositivo o sistema de control pretende dominar totalizadamente el comportamiento de los trabajadores, de los nuevos ‘trabajadores de calidad’, mediante una conversión

ideológica que sustituya su tradicional subjetividad conflictiva, como gran temor de la gerencia, por um fuerte vínculo recíproco de supuestos intereses mutuos (SÁNCHEZ, 2003, p. 430).

6.2 TODOS PRECISAM SER ADMINISTRADORES?

Mediante os atributos exigidos da força de trabalho contemporaneamente é possível observar uma tendência no sentido dos trabalhadores que não ocupam cargos de chefia precisarem pensar e agir como administradores em nome do empresário. Esta tese torna-se mais evidente quando temos em vista que a introdução de novas tecnologias fomenta o trabalho em grupo ou em pequenas unidades produtivas. Se uma grande empresa, mesmo sem perder a centralização das funções de controle, pode ser entendida como a reunião de diversas empresas menores – que funcionam, até certo ponto, de forma independente e coordenada –, e se os trabalhadores possuem maior autonomia no desempenho de suas atividades nessas diversas unidades, a gestão cotidiana da produção encontra-se mais próxima dos trabalhadores. Como consequência da maior autonomia, a cultura empresarial muda (ou deve mudar) para permitir que cada vez níveis mais amplos, e mais próximos ao trabalhador da base, possam tomar decisões em contextos de incerteza e, por sua vez, atuar dentro de uma orientação global, de empresa única (CASTILLO, 1996).

A respeito da aparente transfiguração de trabalhadores em gerentes nas organizações que passam por processos de reestruturação produtiva, as palavras de Sánchez (2005, p. 430) são esclarecedoras:

‘Autonomía responsable’ cuando la nueva cultura de la calidad es aceptada y asumida por los trabajadores, al delegar o capacitar a éstos para tomar autónomamente (limitadas) decisiones productivas (*empowerment*), reponsabilizándoles de su eficacia o inutilidad para mejorar el proceso productivo, y reconociéndoles una nueva posición como gestores inteligentes de este, cooptándoles ideológica y moralmente, pero también culpabilizándoles del resultado de sus acciones (SÁNCHEZ, 2005, p. 430, grifo nosso)¹³⁷

A seguinte afirmação de Bihr (1998) demonstra o mesmo fenômeno, quando este trata das qualificações e competências que um operador de base deve possuir:

O que supõe por parte do operador de base ao mesmo tempo certa liberdade de

¹³⁷ Contudo, não podemos deixar de indicar que Sánchez (2005) observa a existência de duas formas de controle. Simultaneamente ao processo de manipulação psicológica mediante a atribuição de autonomia aos trabalhadores, há o escrupuloso acompanhamento das gerências, que entram em ação quando sua engenharia cultural não consegue convencer os trabalhadores a aderir à cultura organizacional da qualidade.

movimento e uma capacidade de iniciativa; certa polivalência (pois é preciso saber intervir em diversos tipos de materiais) e certa poliatividade (mesclando tarefas de fabricação, de discussão, de manutenção trivial, e até mesmo de gestão produtiva); portanto, igualmente, certa compreensão dos mecanismos utilizados pelos sistemas integrados; enfim, uma consciência profissional sem a qual não são garantidas nem a rapidez e a pertinência das intervenções, nem a qualidade do produto e a preservação do material (BIHR, 1998, p. 89-90, grifo nosso).

Além de simplesmente produzir, de *executar* suas tarefas no sentido estrito, os *trabalhadores-gerentes* precisam pensar constantemente no que é melhor para a empresa, para a qualidade dos produtos e serviços, para as necessidades do cliente. Como suplantar a concorrência em um mercado competitivo torna-se um problema seu. Trabalho material e imaterial se interpenetram, subordinados à lógica da produção de mercadorias e do capital. Percebemos, assim, que “o trabalho intelectual que participa do processo de criação de valores encontra-se também sob a regência do fetichismo da mercadoria.” (ANTUNES, 2002).

Nosso argumento de que a reestruturação produtiva enseja o nascimento do *trabalhador-gerente* e que esta tendência atinge a empresa como um todo é reforçado pelas palavras de Lazzarato e Negri (2001, p. 25) a respeito do trabalho imaterial e da subjetividade:

[...] é contemporaneamente sobre a derrota do operário fordista e sobre o reconhecimento da centralidade de um trabalho vivo sempre mais intelectualizado, que se constituíram as variantes do modelo pós-fordista. Na grande empresa reestruturada o trabalho do operário é um trabalho que implica sempre mais, em diversos níveis, capacidade de escolher entre diversas alternativas e, portanto, a responsabilidade de certas decisões. [...] Embora a transformação do trabalho operário em trabalho de controle, de gestão da informação, de capacidades de decisão que pedem o investimento da subjetividade, toque os operários de maneira diferente, segundo suas funções na hierarquia da fábrica, ela apresenta-se atualmente como um processo irreversível.

Para tanto, é necessário uma “reescalada das qualificações e do nível de formação geral e profissional [até mesmo] dos operadores de base” (BIHR, 1998, p. 90). O controle do tipo militar, característico do taylorismo, passa a ser substituído por formas de “*self control* em equipes”. Neste movimento, Bihr (1998) afirma que algumas categorias de trabalhadores são *excluídas*, como os operários especializados, outras são *desestabilizadas*, como os operários qualificados, e outras, ainda, são *promovidas*, como é o caso dos operadores em sistemas automatizados que constituem

uma nova categoria de operários altamente qualificados, capazes de capitalizar sua qualificação profissional, seu envolvimento no trabalho, sua consciência profissional em estabilidade de empregos e benefícios em matérias de salários, de controle sobre suas condições de trabalho, de formação contínua e de perspectivas de carreira, constituindo finalmente uma nova espécie de “operário de ofício” do ano 2000. (BIHR, 1998, p. 90-91).

No que se refere à escolarização da força de trabalho brasileira e catarinense, observamos que no Estado de Santa Catarina, em 2005, com exceção dos setores da

construção civil e da agropecuária, os trabalhadores com ensino médio completo representam o maior percentual, conforme indica a Tabela 7.

Tabela 7 – Número e percentagem de trabalhadores em Santa Catarina por atividade econômica e grau de instrução, no ano de 2005.

| Grau de Instrução | Indústria* | Construção Civil | Comércio | Serv. e Adm. Públ. | Agrop. | Total |
|----------------------|----------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| Analfabeto | 1.624 (0,3%) | 378 (0,8%) | 435 (0,1%) | 2.049 (0,3%) | 624 (1,2%) | 5.110 (0,3%) |
| 4ª. série incompleta | 13.169 (2,6%) | 2.629 (5,3%) | 3.114 (1,1%) | 15.550 (2,6%) | 5.418 (10,8%) | 39.880 (2,7%) |
| 4ª. série completa | 53.114 (10,5%) | 7.927 (15,9%) | 11.515 (4,1%) | 41.346 (6,9%) | 11.798 (23,6%) | 125.700 (8,5%) |
| 8ª. série incompleta | 73.730 (14,5%) | 9.961 (20,0%) | 25.691 (9,0%) | 51.955 (8,7%) | 11.257 (22,5%) | 172.594 (11,6%) |
| 8ª. série completa | 123.165 (24,3%) | 12.879 (25,8%) | 63.010 (22,2%) | 94.713 (15,9) | 9.721 (19,5%) | 303.488 (20,4%) |
| 2º. grau incompleto | 62.164 (12,3%) | 4.213 (8,4%) | 39.634 (14,0%) | 41.520 (6,7%) | 3.337 (6,7%) | 150.868 (10,1%) |
| 2º. grau completo | 142.924 (28,2%) | 9.322 (18,7%) | 118.584 (41,8%) | 176.992 (29,7%) | 5.857 (11,7%) | 453.679 (30,5%) |
| Superior incompleto | 17.135 (3,4%) | 1.124 (2,2%) | 12.195 (4,3%) | 34.518 (5,8%) | 675 (1,3%) | 65.647 (4,4%) |
| Superior completo | 20.065 (4,0%) | 1.474 (2,9%) | 9.693 (3,4%) | 137.497 (23,0%) | 1.274 (2,5%) | 170.003 (11,4%) |
| Total SC | 507.090 (100%) | 49.907 (100%) | 283.871 (100%) | 596.140 (100%) | 49.961 (100%) | 1.486.969 (100%) |

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego – RAIS 2005. Apresentado por: FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA – FIESC. Unidade de Política Econômica e Industrial. **Santa Catarina em Dados**. Florianópolis, 2007. v. 17, p. 136. Com modificações.

* Extrativa Mineral, Transformação e Serviços Ind. de Utilidade Pública.

Especificamente no segmento industrial, os trabalhadores com a 8ª. série completa e com o ensino médio completo representam a metade (52,5%) dos assalariados do setor, enquanto a soma dos que freqüentam e freqüentaram a educação superior totaliza 7,4%, sendo que 4,0% a concluíram.

No setor de serviços e administração pública, os trabalhadores com a 8ª. série completa somados aos com o ensino médio completo representam 45,6% dos assalariados; não obstante, o total dos que freqüentam e freqüentaram a educação superior representa 28,8% dos assalariados, sendo que destes 23,0% a concluíram.

Considerando a situação do comércio, os trabalhadores com a 8ª. série completa e com o ensino médio completo totalizam 64% dos assalariados, sendo que a maior parte destes, ou seja, 41,8% concluiu o ensino médio. Observamos que a percentagem dos assalariados que freqüentam e freqüentaram o ensino superior (7,7%) é muito próxima a do setor industrial.

A respeito do grau de instrução dos assalariados formalmente empregados no Brasil, conforme a Tabela 8, observamos que o número de empregados brasileiros com menor grau de escolaridade está diminuindo proporcionalmente, enquanto que o número de empregados com maior grau de escolaridade está aumentando. O grau de instrução relativo ao ensino médio completo é o que apresenta um maior crescimento, enquanto que o equivalente à educação superior (incompleta e completa) também demonstra significativo aumento. Esta tendência já se encontrava presente nas variações percentuais relativas aos períodos 2001-2002 e 2002-2003, quando os assalariados com ensino médio completo cresceram 13,5% e 6,3% e os assalariados com educação superior completa cresceram 8,4% e 18,6%, respectivamente.

Tabela 8 – Variação relativa do emprego formal no Brasil, por ano, segundo grau de instrução, no período 2003-2006.

| Grau de instrução | Variação (%) 2003-2004 | Variação (%) 2004-2005 | Variação (%) 2005-2006 |
|--------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Analfabeto | -4,21 | -7,29 | -2,09 |
| 4ª. série incompleta | -1,94 | -4,52 | -2,47 |
| 4ª. série completa | -3,63 | -3,96 | -3,24 |
| 8ª. série incompleta | 1,53 | -0,55 | -0,33 |
| 8ª. série completa | 4,40 | 2,92 | 4,09 |
| 2º. grau incompleto | 7,51 | 4,50 | 5,26 |
| 2º. grau completo | 13,70 | 12,27 | 11,7 |
| Superior incompleto | 10,18 | 9,29 | 10,81 |
| Superior completo | 5,37 | 9,63 | 4,74 |
| Total | 6,30 | 5,83 | 5,77 |

Fonte: Elaboração do autor, 2007.

Com base em: BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Características do emprego formal segundo a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS)**: principais resultados, 2004-2006.

Percebemos, assim, mediante a tendência indicada na Tabela 8, que no início do século XXI o grau de instrução do trabalhador constitui-se, de forma ascendente, como um elemento fundamental para a inserção e a manutenção deste no mercado de trabalho formal. Contudo, é importante salientar que isto não significa que o aumento do grau de instrução garante empregos, assim como o inverso, que o desemprego decorre da falta de instrução.

Tendo em vista o escopo desta investigação, ou seja, a identificação do crescimento do número de graduados em Administração no Brasil e de sua relação com a emergência de uma força de trabalho distinta da anterior (fordista), a verificação da tendência do aumento do grau de instrução de trabalhadores brasileiros torna-se relevante, sobretudo pelo fato de que, para além das habilidades necessárias para realizar as atividades produtivas, o sistema educacional da sociedade “é também responsável pela produção e reprodução da estrutura de *valores* no

interior da qual os indivíduos definem seus próprios objetivos e fins específicos.” (MÉSZÁROS, 2006, p. 263). O aumento do grau de instrução, assim, não significa simplesmente que o trabalhador encontra-se mais qualificado para o trabalho do ponto de vista técnico e científico; a escolarização contribui, ainda, para a naturalização de uma concepção de mundo consistente com os interesses ligados à valorização do capital¹³⁸.

6.2.1 A força de trabalho requerida pelas empresas investigadas

O presente tópico apresenta os requisitos exigidos pelas empresas investigadas para a contratação e promoção de funcionários, demonstrando como estes corroboram a emergência da força de trabalho discutida até o momento.

De acordo com o Presidente e com o Gerente de Recursos Humanos da Empresa X, ou seja, com os profissionais que definem os atributos desejados e organizam o recrutamento e a seleção de novos funcionários para a empresa, as características fundamentais para um candidato ser selecionado variam de acordo com a natureza do cargo que será ocupado.

Em relação aos cargos que exigem ensino médio e, sobretudo, educação superior, ter uma boa formação acadêmica é importante¹³⁹. Alguns cargos possuem, inclusive, como pré-requisito, determinada formação universitária. A experiência profissional, por sua vez, não é necessariamente indispensável, pois também depende do cargo. Em alguns casos, a própria empresa treina o profissional contratado para realizar suas atividades específicas. Contudo, características relacionadas aos valores e ao comportamento do candidato possuem uma relevância especial. Coerência entre o discurso e a ação, honestidade (é necessário confiar no

¹³⁸ Mézáros (2006) chama a atenção para a relação entre a economia e a educação mediante o processo de superprodução estrutural de intelectuais. De acordo com o autor, “[...] o fundamental é que uma parte crescente da máquina econômica está sendo ligada ao campo educacional, produzindo não só um número crescente de graduados e pós-graduados, como também toda uma rede de companhias diretamente interessadas na expansão da ‘cultura’. O fato de que na produção de intelectuais – ao contrário da produção de automóveis – o limite não é o céu, mas a disponibilidade de oportunidades significativas de emprego (o que depende, é claro, da estrutura da sociedade como um todo), é algo que não pode se inserido no sistema de cálculos da produção de mercadorias. A expansão econômica exige uma produção intelectual em expansão (quaisquer que sejam sua qualidade e seus efeitos gerais) e isso é o bastante para manter as rodas em movimento.” (MÉSZÁROS, 2006, p. 277-278).

¹³⁹ Especificamente sobre a contratação de administradores, o presidente da empresa afirma que, em razão da proliferação de formados em Administração e da ausência de um exame após a graduação como pré-requisito para a atuação profissional, a profissão perdeu um pouco seu valor.

funcionário), capacidade de trabalhar em equipe, são predicados essenciais e, sobretudo, iniciativa, autonomia e comprometimento com a *cultura da qualidade*:

O mais fundamental é botar a mão da massa. Hoje não tem mais esse cargo de mandar os outros fazer, isso aí acabou muito. Tem que estar disposto, tem que gostar disso. É necessário uma mão-de-obra mais qualificada, mais crítica, mais questionadora, “Por que vamos fazer isso? Não há uma forma melhor?”, mais capaz, que se auto-valoriza, e que você pode confiar para enfrentar os desafios cotidianos (Presidente da Empresa X em 2007)

O envolvimento e a participação dos funcionários no processo produtivo encontram-se, assim, relacionados à política de contínua diminuição de custos e aumento da qualidade e da produtividade:

Precisamos aumentar a produção sem aumento de custo, este é o desafio. Você tem que inovar! Eu não vou entrar na fábrica para fazer este trabalho, pois existem pessoas lá que devem dar conta do recado. Não pode ficar um ano sem mexer em nada (Presidente da Empresa X em 2007)

Seguindo a mesma linha de raciocínio, o Gerente de Recursos Humanos menciona que a questão comportamental ocupa uma posição de destaque no momento da avaliação. Assim sendo, os requisitos para a contratação são: proatividade, energia, vontade de aprender, gostar do que faz, transparência, honestidade e ética. São características que, na visão do Gerente, não podem ser ensinadas e, entretanto, são fundamentais.

A pessoa acomodada, que faz sempre a mesma coisa, que vai trabalhar nisso porque não conseguiu nada melhor para fazer, que não busca, que não tem inovação; isto é muito mais visto do que o currículo dela. “Eu tenho 10 cursos, tenho faculdade, tenho pós-graduação, tenho MBA, tenho...”. Certo, mas na prática, o que ela tem para oferecer? Como ela é no trabalho? Sabe se relacionar com a equipe? Tudo isso hoje está mais valorizado do que apenas o currículo (Gerente de Recursos Humanos da Empresa X em 2007).

Fica evidente, assim, que não basta que o funcionário tenha um *comprometimento contínuo* (SPECTOR, 2002) com a organização. É necessário que ele se disponha a contribuir efetivamente e se envolva subjetivamente, ou seja, se sujeite à filosofia da organização.

No que se refere aos trabalhadores operacionais, as exigências são, até certo ponto, de outra natureza. A seleção do candidato encontra-se dependente, especialmente, de sua capacidade de produzir no ritmo adequado, de se adaptar ao ambiente de trabalho na fábrica, de ser assíduo, responsável e honesto.

Na Empresa Y, as informações foram coletadas com o Gerente de Recursos Humanos e com as psicólogas que desenvolvem atividades de recrutamento e seleção. Novamente, os dados corroboram a existência de uma força de trabalho com características distintas do trabalhador fordista, ou seja, observamos a relevância da qualificação, das competências, da autonomia e do comprometimento organizacional para se trabalhar em empresas

reestruturadas de acordo com os novos métodos de gestão da produção.

Neste sentido, o que ficou evidente foi a necessidade do candidato ter atitudes e comportamentos consistentes com a cultura da empresa: “A empresa, quando recruta, busca pessoas que atendam não só os requisitos técnicos da vaga, mas também que demonstrem alinhamento com a cultura e com os valores da Empresa Y.” (BALANÇO SOCIAL DA EMPRESA Y, 2006). Além da qualificação educacional e da experiência profissional, aspectos que se relacionam com os princípios preconizados pela empresa, tais como agilidade, iniciativa, criatividade, liderança, comprometimento com a qualidade e com a produtividade, participação e competência para trabalhar em grupo são, assim como na Empresa X, definitivos no momento da contratação de um novo empregado, do recrutamento interno e da promoção.

Os profissionais de RH da Empresa Y afirmam, por exemplo, que em alguns casos determinadas vagas ficam mais de um mês sem ser preenchidas, não por falta de currículos ou de candidatos qualificados, mas sim por falta de pessoas que se apresentem de uma forma consistente com os valores organizacionais. O trabalhador deve, assim, ser capaz, sobretudo, de se adaptar aos valores e interesses da empresa; ele deve pensar, agir e tomar iniciativas em nome de tais valores e interesses, e não simplesmente obedecer a ordens, cumprir sua jornada de trabalho de forma assídua e pontual e ter em seu currículo os requisitos necessários para a execução estrita de suas atividades.

O que se espera de um profissional? Que não seja alguém que pediu, fez; pediu, fez. Que seja alguém que busque, que seja criativo, que não tenha medo de se expor, de fazer sugestões, de participar de equipes de trabalho, de comitês de trabalho, seja uma pessoa com iniciativa. Nosso código de ética fala bem disso. Deixar de realizar algo que deveria ser feito, mesmo que não seja de sua atribuição, ou não alertar alguém que algo que deveria ser feito ficou para trás, nós consideramos esta atitude antiética. Que não seja uma pessoa que, chegue aqui, entre sete e meia, cinco e meia vai embora, fez lá seu processo, vai embora. Deveria agregar mais do que só isso. (Gerente de Recursos Humanos da Empresa Y).

Diferentemente da Empresa X, que no frigorífico não trabalha com células de produção, a Empresa Y, não obstante possua trabalhadores que desenvolvem sua atividade perante a esteira, organiza parte de sua produção, na fábrica, por meio do trabalho em grupo de acordo com os princípios do TPS. Neste sentido, até mesmo para os cargos operacionais, que não exigem grau de instrução elevado, as competências acima mencionadas são relevantes. O seguinte comentário de um supervisor da Unidade Industrial (que participa do processo de seleção de seus subordinados) ilustra este fato:

No processo de seleção eu participo da parte da dinâmica. O que nós observamos: o trabalho em equipe, a agilidade, a liderança no grupo e a comunicação. [Além disso] tem que saber ouvir as pessoas que sabem fazer melhor e estar disposto a aprender,

ser responsável e comprometido com os resultados. (Supervisor da Unidade Industrial da Empresa Y).

Tanto na Empresa X como na Empresa Y, os predicados do *trabalhador-gerente* são requisitos fortemente valorizados nos momentos de contratar candidatos, de promover empregados e de demiti-los.

6.3 QUESTÕES SOBRE A SITUAÇÃO DE TRABALHO DOS ADMINISTRADORES BRASILEIROS

Do ponto de vista profissional, a Administração, enquanto profissão, surgiu mediante o processo de desenvolvimento do capitalismo – à medida que se instaurou a subsunção real do trabalho ao capital – exatamente para organizar o processo produtivo e lidar, em nome do empresário, com os antagonismos inerentes a este modo de produção. No momento em que os novos métodos de gestão da produção exigem que muitos trabalhadores, e não apenas os que ocupam os cargos de chefia, sejam parceiros do capital, se qualifiquem e participem, mesmo que de modo limitado, da organização da produção, é possível defender a idéia de que, de certa forma e até certo ponto, todos devem pensar e agir como administradores. A significativa expansão do número de graduados em Administração no Brasil, assim como as orientações presentes nas *Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração*, reforçam nossa tese.

Para evidenciar a aproximação dos atributos do administrador com as exigências contemporâneas discutidas, sobretudo o caráter generalista da formação, destacamos o Art. 4º. da Resolução que institui as mencionadas Diretrizes. Não realçamos, por meio do grifo, nenhuma parte específica do Artigo, tendo em vista que, se assim o fizéssemos, teríamos que grifá-lo por inteiro; em outras palavras, não conseguiríamos redigir uma síntese melhor dos predicados requeridos.

Art. 4º. O curso de Graduação em Administração deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades:

I – reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;

II – desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

III – refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

IV – desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

V – ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;

VI – desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;

VII – desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e

VIII – desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais. (BRASIL, 2005).

Sem dúvida, outros fatores também devem ser considerados para explicar o incremento do número de administradores no país, como, por exemplo, a crescente oferta de cursos de Administração – não necessariamente orientada pelo aumento de potenciais candidatos¹⁴⁰ –, o preço, a localização e o turno de oferecimento dos cursos, o desenvolvimento hodierno de uma “cultura empreendedimentista”¹⁴¹ (HARVEY, 1992) e a necessidade genérica de um diploma, sem importar o curso específico que se frequenta¹⁴². Não obstante, sem negligenciar todos esses fatores, ainda resta a questão que sustenta nossa tese: por que exatamente a Administração, e não outra profissão, possui um crescimento tão expressivo? Considerando as profissões relacionadas à educação superior, o fato das características da profissão do administrador se aproximarem mais significativamente da força de trabalho caracterizada pelo *trabalhador-gerente* da atualidade é uma forte razão para este acontecimento.

¹⁴⁰ Conforme discutimos, as faculdades isoladas e privadas passaram a ofertar cursos de Administração em elevada quantidade, devido, em grande parte, ao baixo dispêndio financeiro envolvido na estruturação do curso de Administração quando comparado a outros cursos superiores (NICOLINI, 2003). Relacionada a esta questão, a relativa facilidade quanto à autorização oficial para o funcionamento de cursos de Administração ajuda a explicar a decisão que muitas instituições de ensino superior tomam no momento de lançar novos cursos. Contudo, no que se refere às Instituições de Ensino Superior públicas em Santa Catarina, por exemplo, observamos um significativo crescimento do número de candidatos interessados em cursos de Administração. Na Universidade Federal de Santa Catarina constatamos um crescimento na procura pelo Curso de Graduação em Administração nas últimas décadas. Na década de 1980 eram oferecidas 160 vagas por ano, e a média da demanda era de 6,7 candidatos por vaga. Na década seguinte, o número de vagas ofertadas aumentou para 180 e, mesmo assim, a demanda média cresceu para 7,3 candidatos por vaga. Seguindo a mesma tendência, no período 2000-2005 a demanda média aumentou significativamente para 10,5 candidatos por vaga. Na Universidade do Estado de Santa Catarina a situação não é muito diferente. O Curso de Administração Empresarial, no vestibular 2005/1, oferecendo 80 vagas no total, obteve uma demanda média de 15,9 candidatos por vaga.

¹⁴¹ De acordo com Harvey (1992), a “cultura empreendedimentista”, ligada ao individualismo competitivo, se configura como um valor central dos tempos atuais e substituiu, de certa forma, as organizações operárias e os movimentos sociais das décadas de 1950 e 1960.

¹⁴² Lembramos que a necessidade cada vez maior de uma qualificação certificada para o ingresso no mercado de trabalho já foi discutida quando tratamos da reestruturação produtiva no Brasil e em Santa Catarina na seção 4 (vide Tabelas 7 e 8).

Não podemos esquecer que a reestruturação produtiva, além de ensejar transformações no mercado de trabalho, promoveu mudanças na estrutura das qualificações profissionais, ou seja, “é a lógica contraditória do toyotismo e suas implicações objetivas e subjetivas no tocante à qualificação da força de trabalho que dá conteúdo à formação profissional e às políticas educacionais.” (ALVES, 2007, p. 246). Lembramos ainda que, considerando o panorama atual da profissão de forma ampla, quando estudamos os graduados em Administração não estamos mais nos referindo exclusivamente aos administradores-decisores que ocuparão os mais altos degraus das hierarquias organizacionais – como acontecia no início da formação de administradores no Brasil e ainda acontece, em parte, com os egressos das universidades mais tradicionais – mas sim a trabalhadores que tentam se inserir de uma forma menos precária no mercado de trabalho¹⁴³.

Outros aspectos ainda contribuem para fortalecer o argumento do caráter generalista associado à profissão do administrador: grande parte dos graduados na educação superior no Brasil exerce ocupações que não possuem o mesmo nome do diploma; cresce, contemporaneamente, o número de oportunidades de trabalho que requerem pessoas graduadas na educação superior, entretanto não exigem um curso específico (NUNES; CARVALHO, 2006); a tendência, com exceção de determinadas áreas (sobretudo vinculadas à saúde), da valorização do conhecimento geral sobre o específico; e a idéia de *treinabilidade* (LEITE, 1996).

Andrade e outros (2006), mediante uma pesquisa de levantamento do Conselho Federal de Administração – CFA sobre o trabalho do administrador no país, realizada entre 2005 e

¹⁴³ Evidentemente, não trabalhamos com o conceito extremamente disseminado nos dias atuais de *empregabilidade*. Neste sentido, compartilhamos com Alves (2007) a idéia de que tal conceito constitui-se como um elemento ideológico relacionado ao espírito do toyotismo, tendo em vista que “por um lado, ele traduz a exigência das novas qualificações para o mundo do trabalho, e por outro lado, tende a ocultar [...] que seu substrato estrutural-organizacional, o toyotismo, possui como lógica interna a ‘produção enxuta’ e uma dinâmica social de exclusão que perpassa o mundo do trabalho” (p. 245). Neste sentido, a responsabilidade por não conseguir se inserir no mercado de trabalho pesa sobre o próprio trabalhador que entende a si próprio desprovido de *empregabilidade*, quando, de fato, a aquisição de novos saberes e competências, não obstante aumente suas chances na competição por vagas no mercado de trabalho, de modo nenhum garante um emprego estável e seguro. Todavia, embora garantias sejam inexistentes, considerando a tendência de aumento do grau de instrução dos trabalhadores empregados e o fato de que “a educação superior no Brasil se constitui um ‘prêmio’ de renda em si mesmo, independentemente da eventual ‘profissão’ [...]” (NUNES; CARVALHO, 2006, p. 18), a obtenção de um diploma da educação superior configura-se como um importante atributo na disputa pelas vagas existentes no mercado de trabalho, sobretudo tratando-se de vagas vinculadas a trabalhos menos precários, uma vez que o rendimento médio mensal das pessoas com diploma de nível superior, independentemente da idade, é significativamente superior ao daqueles que não passaram do ensino médio – chegando, em algumas faixas etárias, a ser o dobro – e que o desemprego atinge de forma diferenciada as pessoas que possuem diploma universitário e aqueles cujo maior grau de instrução é o ensino médio.

2006¹⁴⁴, constataram, junto a 9.178 graduados em Administração, 927 professores que lecionam em cursos de graduação em Administração e 447 organizações empregadoras de administradores, um fato interessante: todavia os empregadores avaliam positivamente o desempenho dos administradores em relação a outros profissionais que trabalham na empresa, eles afirmam que são as competências e as habilidades que definem a contratação de um profissional e não necessariamente o curso de graduação frequentado (assertiva compartilhada pela Empresa X e pela Empresa Y). Assim sendo, embora a maioria dos administradores e dos professores investigados defenda que funções gerenciais devem ser exclusivas dos graduados em Administração, os empregadores não concordam com esta posição. Para os empregadores, o diploma não é o suficiente; é necessário que o administrador possua, de fato, a identidade e as competências inerentes a sua profissão. Sobre as competências, o Art. 4º. das Diretrizes Curriculares, acima apresentado, é esclarecedor. Quanto à identidade do administrador, os próprios graduados em Administração a assemelham a de um *articulador*:

A identidade do Administrador ficou visível com sua designação como *articulador*, definido idealmente como um *profissional com visão sistêmica da organização para promover ações internas, criando sinergia entre pessoas e recursos disponíveis e gerando processos eficazes*. (ANDRADE et al., 2006).

Desta forma, embora a graduação em Administração, em princípio, encontre-se extremamente consistente com as atuais demandas relacionadas ao Sistema Toyota de Produção, o que está em jogo não é a posse do diploma, mas a existência efetiva das competências e habilidades que supostamente este diploma certifica, de acordo com o Art. 4º. das Diretrizes Curriculares já mencionado (BRASIL, 2005); o que configura um problema quanto à inserção dos graduados em Administração no mercado de trabalho (fato que muitos só descobrem após a formatura).

Contudo, os empregadores investigados pelo CFA reconhecem que a maioria dos administradores que trabalham em suas organizações: possuem conhecimentos específicos na administração de pessoas/equipes (54,55%); têm como principal competência a identificação de problemas, formulação e implantação de soluções (60,61%); demonstram habilidades nos relacionamentos interpessoais (55,21%) e quanto à adaptação à transformação (52,08%); e possuem atitude profissional (61,22%). Perante esta situação, “o desempenho dos Administradores tem sido avaliado em nível crescente ao longo do tempo, na comparação com o de outros profissionais.” (ANDRADE et al., 2006). Assim, 38% das empresas que pretendem contratar pessoas com educação superior, afirmaram que preferem

¹⁴⁴ Informações adicionais sobre o método desta investigação do CFA serão apresentadas posteriormente, no tópico *Administradores brasileiros na contemporaneidade*.

administradores. Seis anos antes, o Censo Demográfico do IBGE, realizado em 2000, já indicara que a Administração ocupava a quarta posição no Brasil, entre os demais cursos de graduação, no que se refere à percentagem de pessoas com 23 anos ou mais de idade com trabalho remunerado; 80% dos graduados em Administração, na época, estavam trabalhando. As três primeiras colocadas, a saber, Odontologia, Medicina e Engenharia, são profissões ligadas a um número significativamente menor de cursos de graduação em relação à Administração e, frequentemente, possuem custos financeiros mais elevados.

Considerando que, com frequência, a capacidade e, mais do que isso, a prontidão e a motivação para desenvolver novos conhecimentos e habilidades mediante treinamento, passam a ser crescentemente valorizadas, uma formação geral, em muitos casos, torna-se mais importante para as empresas do que uma formação profissional específica¹⁴⁵ – uma vez que o desenvolvimento de conhecimentos técnicos e de determinados comportamentos pode ser promovido pelas próprias empresas, ou por meio destas, de acordo com seus interesses¹⁴⁶.

Neste sentido, o conceito de *treinabilidade* se encontra vinculado ao desenvolvimento de habilidades cognitivas, de atitudes científicas, do domínio da língua nativa (oral e escrito), da capacidade de comunicação, de competências interpessoais, de disciplina e de responsabilidade (LEITE, 1996). Aproxima-se, destarte, do *modelo de competência* anteriormente discutido. Ao problematizar a idéia da primazia da educação geral sobre a formação técnica, Leite (1996, p. 90) afirma que

¹⁴⁵ Nesta direção, Edson Nunes e Márcia Marques de Carvalho (2006) indicam o descompasso entre a formação profissional e a ocupação dos trabalhadores com educação superior no Brasil. A análise dos microdados do Censo Demográfico de 2000 do IBGE aponta, por exemplo, que naquele ano, considerando exclusivamente as pessoas que estavam trabalhando de forma remunerada, apenas 51,3% dos graduados em Direito, 46,4% dos graduados em Administração, 39,8% dos graduados em Contábeis, 33,1% dos graduados em Engenharia e 27,7% dos graduados em Comunicação exerciam atividades correspondentes às áreas em que se formaram. Os quatro cursos que apresentam maior correspondência entre a formação e a ocupação são todos da área da saúde, a saber: Enfermagem, Medicina, Odontologia e Farmácia.

¹⁴⁶ Todavia, Leite (1996) adverte que este argumento é questionável tendo em vista que: o treinamento interno às empresas, presente no “modelo japonês”, não é observado de forma genérica nas organizações dos outros países; a educação secundária vocacional possui, com frequência, taxas de retorno mais altas do que a formação geral (especialmente em países de renda média e industrialização recente); a propensão dos países que têm tradição no ensino vocacional adequarem a formação às necessidades atuais das organizações, incluindo o desenvolvimento de habilidades relacionadas ao trabalho em grupo, à capacidade de lidar com o mercado e de tomar decisões. Em relação ao Brasil, não obstante estudos apontem que as empresas estão aumentando seus investimentos em treinamento – frequentemente vinculados a programas de qualidade total e à busca da certificação de acordo com as normas da ISO 9000 –, a formação vocacional continua sendo um requisito importante, assim como a formação geral e a experiência. Ademais, são extremamente expressivas as diferenças quanto à oferta de treinamento nas empresas de diferentes portes; “devido à fragilidade econômica, muito dificilmente as pequenas e médias empresas investem em treinamento de sua mão-de-obra no Brasil.” (LEITE, 1996, p. 94). Contudo, notamos que tais observações não contradizem a tendência contemporânea de valorização da formação geral. Como afirma Leite (1996, p.96), o processo de reestruturação produtiva está exigindo “profundas modificações nos sistemas de formação da mão-de-obra”, tendo em vista “a importância que a presença de uma mão de obra qualificada pode desempenhar na definição dos diferentes caminhos que as empresas podem seguir.”

De acordo com esse argumento, o treinamento voltado para a formação em determinadas profissões, anterior à entrada no mercado de trabalho, não mais se justificaria, na medida em que ele deveria ser desenvolvido no interior das empresas, a partir do momento em que os trabalhadores entrassem no mercado de trabalho. Nesse sentido, a principal tarefa das escolas prévias à entrada no mercado de trabalho seria desenvolver o que vem sendo chamado de *treinabilidade*.

Nesta mesma direção, destaca-se o recente comentário de Edson Nunes, que já ocupou a vice-presidência executiva do IPEA, a presidência do IBGE, foi Secretário Geral Adjunto do Ministério do Planejamento e hoje preside o Conselho Nacional de Educação:

Registre-se aqui certa contradição: a educação profissionalizante acaba estando na contramão das exigências de um mercado de trabalho moderno, complexo e rotativo. Atualmente, grande parte do trabalho nas diversas ocupações e profissões modernas envolve justamente habilidades básicas como falar e escrever muito bem, preparar bons relatórios, ter conhecimento de informática, possuir raciocínio lógico quantitativo, falar e ler uma segunda língua. Um ensino não profissionalizante poderia permitir a formação dos estudantes nestas habilidades, além de proporcionar formação histórica e cultural da humanidade, ciências sociais e ciências. Amarrada a um currículo profissionalizante, a educação superior acaba se descuidando da preparação dos estudantes para um mundo complexo, no qual as profissões tornam-se obsoletas rapidamente e é freqüente a mudança de emprego e de ocupações ao longo da vida profissional (NUNES; CARVALHO, 2006, p. 7).

Certamente não estamos sugerindo que a formação em Administração proporciona aos alunos os predicados mencionados no trecho supracitado – Nunes e Carvalho (2006) localizam, inclusive, a Administração como uma formação profissionalizante, e não como uma educação geral mais abrangente – nem sequer que ela garanta a *treinabilidade* apontada por Leite (1996). Todavia, sem deixar de lado a grande desigualdade quanto à qualidade dos cursos de graduação em Administração oferecidos no país (BRASIL, 2006), o fato desta formação diferenciar-se das demais por oferecer um conhecimento não profundo de várias áreas¹⁴⁷, bem como por estar claramente voltada à racionalidade do mercado, de acordo com uma lógica instrumental, configura-se como um forte atrativo para as pessoas que possuem condições de freqüentar a educação superior; especialmente tendo em vista a emergência do *trabalhador-gerente* discutido neste trabalho.

Os resultados da recente pesquisa do CFA revelam que apenas 15,81% dos administradores investigados indicaram a opção “vocação” como principal motivo pela

¹⁴⁷ O currículo varia de acordo com a área específica da Administração que o curso se dedica (Administração de empresas, Administração pública, Administração em comércio exterior, e assim por diante) e precisa contemplar, segundo o Art. 5º. das *Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração*, conteúdos de formação básica, de formação profissional, de estudos quantitativos e suas tecnologias e de formação complementar (BRASIL, 2005). Contudo, para ilustrar a diversidade presente nos currículos, podemos citar algumas matérias que aparecem com freqüência nos cursos de graduação em Administração do país (o nome específico da disciplina pode variar): contabilidade, matemática financeira, estatística, economia, leitura e produção textual, metodologia da pesquisa, Teoria Geral da Administração, comunicação, direito, filosofia, ética, sociologia das organizações, planejamento estratégico, gestão financeira, gestão de marketing, gestão de operação e logística, gestão de pessoas.

escolha do curso de Administração. A maior parte dos respondentes apontou motivos relacionados ao mercado de trabalho: 24,97% atribuíram a sua escolha à natureza do seu projeto profissional, à possibilidade de abrir ou ampliar seu próprio negócio, de desenvolvimento de carreira e outros motivos relacionados a uma certa independência de atuação, enquanto que 21,52% à formação generalista e abrangente e 13,91% à existência de um amplo mercado de trabalho (ANDRADE et al., 2006).

A respeito da formação e da atuação de graduados na educação superior no Brasil, com especial atenção aos formados em Administração, constatamos o extraordinário crescimento do número de administradores no país observado nos últimos anos.

Por meio da tabulação dos microdados do Censo Demográfico de 2000 do IBGE, Nunes e Carvalho (2006) observam que, tendo como referência a população brasileira com 23 anos ou mais de idade (91.549.453 pessoas), apenas 6,37% (5.830.715 pessoas) possuem educação formal de nível superior. Indicam, ainda, que os dez cursos que têm maior número de graduados relacionam-se a profissões regulamentadas e agregam 67,4% do total de graduados, como pode ser constatado na Tabela 9, que apresenta a distribuição das pessoas com mais de 23 anos de idade no Brasil em relação ao grau de instrução (graduação, mestrado ou doutorado) e aos cursos superiores frequentados.

Tabela 9 – Pessoas com 23 anos ou mais de idade com curso superior (graduação, mestrado ou doutorado) concluído, segundo o curso, Brasil 2000.

| Curso | Total | % sobre o Total | % Graduação |
|--|------------------|-----------------|--------------|
| TOTAL | 5.830.517 | 100,0 | |
| GRADUAÇÃO - TOTAL | 5.526.214 | 94,8 | 100,0 |
| Direito – Graduação | 658.693 | 11,3 | 11,9 |
| Administração – Graduação | 640.273 | 11,0 | 11,6 |
| Pedagogia – Graduação | 576.699 | 9,9 | 10,4 |
| Engenharias – Graduação | 433.182 | 7,4 | 7,8 |
| Letras – Graduação | 366.992 | 6,3 | 6,6 |
| Ciências Contábeis e Atuariais - Graduação | 303.681 | 5,2 | 5,5 |
| Medicina – Graduação | 230.715 | 4,0 | 4,2 |
| Ciências Econômicas – Graduação | 193.551 | 3,3 | 3,5 |
| Comunicação Social – Graduação | 180.208 | 3,1 | 3,3 |
| Odontologia – Graduação | 144.317 | 2,5 | 2,6 |
| Outros – Graduação | 1.797.903 | 36,0 | 32,6 |
| MESTRADO OU DOUTORADO | 304.500 | 5,2 | |

Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2000. Tabulado por: NUNES, Edson; CARVALHO, Márcia Marques de. **Ensino Universitário, corporação e profissão: paradoxos e dilemas brasileiros.** Documento de trabalho n. 63. Observatório Universitário. Databrasil – Ensino e Pesquisa, dezembro de 2006, p. 11. Com modificações.

Mediante a Tabela 9, percebemos que, em 2000, o grupo das pessoas com mais de 23 anos que se graduaram em Administração ocupava o segundo lugar, com 11,6%, em relação

ao total de graduados na educação superior, atrás dos formados em Direito. Contudo, destaca-se a pequena diferença – de apenas 0,3% – em relação ao curso que ocupa a primeira posição, com 11,9%.

Embora não seja possível afirmar que, atualmente, os formados em Administração configurem o grupo numericamente mais expressivo de graduados do Brasil, as tendências – considerando a variação anual dos números relativos aos cursos superiores, às matrículas e aos concluintes, apresentada nas Tabelas 10, 11 e 12 – apontam nesta direção. Assim sendo, além do curso de Administração, as tabelas apresentam os cursos de Direito, Contabilidade e Pedagogia/Formação de professor para que se tenha uma referência do crescimento da Administração em relação a outras profissões que se destacam quantitativamente no país.

A Tabela 10 expõe o crescimento do número de cursos de graduação no Brasil nos primeiros anos do século XXI. Inicialmente, observamos que ano de 2002 o número de cursos aumentou 18,46% em relação ao ano anterior. Percebemos, ainda, que o ritmo de crescimento anual diminuiu desde 2002. Neste período, aumentou significativamente o número dos cursos de Administração, que se encontra abaixo apenas do número dos cursos de Pedagogia e Formação de professor¹⁴⁸. Do ponto de vista da variação anual, o crescimento dos cursos de Administração entre 2000 e 2001 foi o maior do período analisado (21,30%), sendo significativamente mais elevado do que o crescimento geral dos cursos de graduação no Brasil (14,83%). Recentemente, entre 2005 e 2006, esta diferença praticamente desapareceu, tendo em vista que os cursos de Administração cresceram 8,67% e o crescimento geral dos cursos foi de 8,30%. Neste ritmo, em 2006 já existiam no país mais de 2 mil cursos de graduação presenciais de Administração, representando 9,8% de todos os cursos de graduação do país, enquanto os cursos de Direito e Contabilidade, por exemplo, representavam, respectivamente, 4,4% e 4,0% dos cursos de graduação do Brasil.

Em relação às matrículas em cursos de graduação, apresentadas na Tabela 11, o expressivo crescimento do número de alunos matriculados em cursos de Administração torna-se patente. Inicialmente, podemos verificar que entre os anos de 2000 e 2006 a variação anual do crescimento de matrículas em Administração foi sempre mais elevada do que a variação das matrículas de forma geral. Entre 2001 e 2002, o crescimento de 21,87% fez com que o

¹⁴⁸ Contudo, é necessário indicar que, enquanto o curso de Administração, em nossa compilação, com base no Censo da Educação Superior do MEC/INEP, inclui 26 cursos de apenas uma área detalhada (Gerenciamento e administração), o curso de Pedagogia/Formação de professor, não obstante inclua um número menor de cursos (18 cursos), abrange quatro áreas detalhadas (Ciências da Educação, Formação de professor da educação básica, Formação de professor da educação infantil e Formação de professor e ciências da educação).

número de matriculados em Administração superasse o número de matriculados em Direito; desde 2002, a diferença entre o número de matriculados nos dois cursos superiores que mais agregam matrículas no Brasil sempre aumentou, em favor do curso de Administração. Assim sendo, em 2006, enquanto o número de matrículas nos cursos de Direito, Pedagogia/Formação de professor e Contabilidade representava, respectivamente, 12,60%, 7,67% e 3,82% do total de matrículas em cursos de graduação no país, 15,24% (712.533 alunos) encontravam-se matriculados em Administração.

Tabela 10 – Número de cursos de graduação presenciais relacionados a profissões regulamentadas no período 2000-2006.

| Cursos/ profissões regulamentadas | 2000 | 2001 (% a.a.) | 2002 (% a.a.) | 2003 (% a.a.) | 2004 (% a.a.) | 2005 (% a.a.) | 2006 (% a.a.) |
|--|---------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Total Brasil | 10.585 | 12.155 (14,83) | 14.399 (18,46) | 16.453 (14,26) | 18.644 (13,32) | 20.407 (9,46) | 22.101 (8,30) |
| Administração ¹ | 972 | 1.179 (21,30) | 1.359 (15,27) | 1.538 (13,17) | 1.734 (12,74) | 1.995 (15,05) | 2.168 (8,67) |
| Direito | 442 | 505 | 599 | 704 | 790 | 861 | 971 |
| Contabilidade ² | 510 | 578 | 641 | 701 | 763 | 816 | 886 |
| Pedagogia/ Formação de professor ³ | 954 | 1.244 | 1.736 | 2.061 | 2.469 | 2.478 | 2.439 |

Fonte: Elaboração do autor, 2007.

Com base em: BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Censo da Educação Superior** (2000-2006). Sinopses da Educação Superior – Graduação.

¹ Inclui os seguintes cursos da área detalhada Gerenciamento e administração: Administração; Administração bancária; Administração da produção industrial; Administração de agroindústria; Administração de agronegócios; Administração de cooperativas; Administração de empresas; Administração de eventos; Administração de recursos humanos; Administração de sistemas de informações; Administração de transportes; Administração dos serviços de saúde; Administração em análise de sistemas/informática; Administração em comércio exterior; Administração em marketing; Administração em micro e pequenas empresas; Administração em prestação de serviços; Administração em turismo; Administração financeira; Administração hospitalar; Administração hoteleira; Administração industrial; Administração mercadológica; Administração pública; Administração rural; Empreendedorismo.

² Inclui os cursos relativos a seguinte área detalhada: Contabilidade e tributação.

³ Inclui os cursos relativos as seguintes áreas detalhadas: Ciências da educação; Formação de professor da educação básica; Formação de professor de educação infantil; Formação de professor e ciências da educação.

Tabela 11 – Número de matrículas em cursos de graduação presenciais relacionados a profissões regulamentadas no período 2000-2006.

| Cursos/ profissões regulamentadas | 2000 | 2001 (% a.a.) | 2002 (% a.a.) | 2003 (% a.a.) | 2004 (% a.a.) | 2005 (% a.a.) | 2006 (% a.a.) |
|--|------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Total Brasil | 2.694.245 | 3.030.754 (12,48) | 3.479.913 (14,82) | 3.887.022 (11,70) | 4.163.733 (7,12) | 4.453.156 (6,95) | 4.676.646 (5,02) |
| Administração | 336.544 | 401.000 (19,15) | 488.683 (21,87) | 564.681 (15,55) | 620.718 (9,92) | 672.301 (8,31) | 712.533 (5,98) |
| Direito | 370.335 | 414.519 | 463.135 | 508.424 | 533.317 | 565.705 | 589.351 |
| Contabilidade | 130.513 | 136.989 | 147.475 | 157.991 | 162.150 | 171.022 | 179.848 |
| Pedagogia/ Formação de professor | 218.653 | 262.126 | 321.845 | 374.299 | 389.246 | 372.865 | 358.760 |

Fonte: Elaboração do autor, 2007.

Com base em: BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Censo da Educação Superior** (2000-2006). Sinopses da Educação Superior – Graduação.

Tendo em vista que não são todos os matriculados que concluem seus cursos, a Tabela 12, que aponta o número de concluintes em cursos de graduação, evidencia ainda mais a preponderância numérica da Administração em relação às demais profissões que exigem a educação superior. Observamos que, desde 2002 até 2006 a variação anual do crescimento do número de concluintes em Administração foi sempre mais elevada do que a variação do número de concluintes de forma geral. Foi também entre 2001 e 2002 que, com um notável crescimento de 26,36%, o número de concluintes em Administração superou os concluintes em Direito. Com exceção do ano de 2003, quando o número de concluintes em Direito superou levemente os de Administração, desde 2004 a diferença sempre aumentou em favor dos concluintes em Administração. Este ritmo de crescimento fez com que, entre os cursos de graduação do Brasil, apenas o de Administração alcançasse mais do que 100 mil concluintes no ano de 2006, superando, inclusive, o número de concluintes dos cursos de Pedagogia/Formação de professor. Deste modo, enquanto, em 2006, 14,81% de todos os alunos concluintes de cursos de graduação no país pertencem a cursos de Administração (109.094 pessoas), 10,96% são dos cursos de Pedagogia/Formação de professor, 10,75% são do curso de Direito e 3,95% são dos cursos de Contabilidade.

Tabela 12 – Número de concluintes em cursos de graduação presenciais relacionados a profissões regulamentadas no período 2000-2006.

| Cursos/ profissões regulamentadas | 2000 | 2001 (% a.a.) | 2002 (% a.a.) | 2003 (% a.a.) | 2004 (% a.a.) | 2005 (% a.a.) | 2006 (% a.a.) |
|--|----------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------------|
| Total Brasil | 352.305 | 395.988 (12,40) | 466.260 (17,75) | 528.223 (13,29) | 626.617 (18,63) | 717.858 (14,56) | 736.829 (2,64) |
| Administração | 38.948 | 43.109 (10,68) | 54.473 (26,36) | 63.688 (16,92) | 83.659 (31,36) | 100.443 (20,06) | 109.094 (8,61) |
| Direito | 44.202 | 48.270 | 53.908 | 64.413 | 67.238 | 73.323 | 79.181 |
| Contabilidade | 18.211 | 20.225 | 20.886 | 21.800 | 24.213 | 28.580 | 29.083 |
| Pedagogia/ Formação de professor | 39.890 | 47.648 | 64.556 | 65.477 | 97.270 | 103.956 | 80.791 |

Fonte: Elaboração do autor, 2007.

Com base em: BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Censo da Educação Superior** (2000-2006). Sinopses da Educação Superior – Graduação.

No que diz respeito ao número de concluintes dos cursos de Administração em relação ao número geral de concluintes de cursos de graduação no Brasil, a compilação de informações do MEC/INEP realizada pelo Conselho Regional de Administração de São Paulo (2008) indica que o crescimento do número de concluintes de Administração é uma tendência constatada desde a década de 1980. Em 1985, 8,4% dos concluintes faziam parte dos cursos de Administração; cinco anos depois, em 1990, já eram 10,2% e, em 1995, 10,9%. Entre 1995 e 2000 esta percentagem variou muito pouco e, desde 2001, voltou a aumentar, alcançando quase 15% em 2006.

6.3.1 Administradores brasileiros na contemporaneidade

Antes de tratar especificamente dos administradores, é importante ressaltar, em relação ao conjunto das atividades exercidas pelos trabalhadores com educação superior no Brasil, a inexistência de uma relação direta entre os cursos de graduação freqüentados e as ocupações efetivamente desempenhadas; inclusive no que se refere à administração¹⁴⁹. Nunes e

¹⁴⁹ O economista Claudio de Moura Castro, em dois breves textos nos quais discute a formação universitária no Brasil, indica alguns aspectos centrais da relação entre as profissões e o mercado de trabalho no cenário atual. Em seu artigo intitulado *Ascensão e queda do canudo*, ele escreve: “sabemos traduzir profissionalização para veterinários, médicos e outras carreiras em que o diploma leva a uma ocupação bem definida. Mas a estratégia para dentistas é diferente da que requerem os economistas. Nas áreas sociais e nas humanidades, raramente o emprego será em uma posição que tem o mesmo nome do diploma. Quando se estuda para uma ocupação futura desconhecida e mutante, a lógica é outra.” (CASTRO, 2001, p. 22). Três anos mais tarde, o autor volta ao assunto, no artigo *A tal da demanda social*: “[...] já no Censo de 1991 bem mais da metade dos

Carvalho (2006) mencionam que o ensino superior no Brasil encontrar-se vinculado, sobretudo, a uma matriz profissionalizante, ou seja, à idéia de que “a educação superior existe para oferecer educação profissional” (p. 4) e não uma formação mais abrangente. Entretanto, os autores advertem que, considerando os cursos relacionados às profissões numericamente mais expressivas, com exceção da Medicina – cuja grande maioria dos profissionais (75,1%) trabalhava em área correspondente à formação em 2000 –, 53,96% dos graduados nos cursos de Pedagogia, Letras, Direito, Administração, Contábeis, Engenharia e Comunicação, que estavam trabalhando de forma remunerada em 2000¹⁵⁰, exerciam atividades não necessariamente correspondentes às áreas em que se formaram. Mesmo nas chamadas profissões imperiais, ou seja, medicina, direito e engenharia, existe uma diversidade de ocupações exercidas, tais como vendedores, gerentes, contadores e auditores, escriturários, entre muitas outras¹⁵¹. Este dado indica que o mercado de trabalho, com frequência, não absorve os profissionais em suas respectivas áreas de formação¹⁵² e, como aponta Leite (1996), principalmente no caso das grandes empresas, destaca-se a primazia do conhecimento geral sobre o específico.

Em relação aos profissionais graduados em Administração, as informações presentes na Tabela 13 indicam o desacordo entre a formação e o trabalho efetivamente realizado. Tendo em vista a complexidade que envolve a definição da correspondência entre formação e

graduados do ensino superior tinha empregos distantes do que estava escrito no seu diploma. Hoje, é ainda maior a proporção dos ‘desprofissionalizados’. [...] No fundo, é simples. As profissões tradicionais crescem pouco. Em contraste, com as mudanças tecnológicas, é célere a expansão das ‘genéricas’, em que é preciso cursar os quatro anos do ensino superior, mas não faz muita diferença o que nele se estuda. Envolvem comprar, vender, mandar, organizar, comunicar-se, etc. As competências requeridas são ler, escrever, usar números, resolver problemas e trabalhar em grupo. Em suma, pensar analiticamente e aprender rápido o que quer que apareça pela frente.” (CASTRO, 2004, p.20). Observa-se que o autor não trata da graduação em Administração de forma específica, mas sim dos cursos das áreas sociais e humanas em geral. Contudo, tendo em vista as competências por ele listadas, logo se verifica como a Administração se enquadra perfeitamente na categoria das “profissões genéricas”; mais do que isso, talvez possa ser inclusive considerada a profissão paradigmática em relação a esta categoria.

¹⁵⁰ De acordo com o Censo Demográfico do IBGE, 76,24% das pessoas de 23 anos ou mais de idade com curso superior concluído estavam trabalhando de forma remunerada em 2000 (NUNES; CARVALHO, 2006). Observamos, assim, que aproximadamente ¼ das pessoas com educação superior completa não se encontrava trabalhando quando questionadas pelo Censo.

¹⁵¹ Para ter acesso à listagem completa das ocupações desempenhadas por médicos, advogados e engenheiros, com 23 anos ou mais de idade, no Brasil, em 2000, consultar Edson Nunes e Márcia Marques de Carvalho, *Ensino universitário, corporação e profissão: paradoxos e dilemas brasileiros*, Documento de Trabalho n. 63, Observatório Universitário, Databrasil – Ensino e Pesquisa, dezembro de 2006.

¹⁵² Nunes e Carvalho (2006) fazem uma importante observação no que se refere à disparidade quantitativa existente entre as profissões regulamentadas no Brasil – que reuniam, em 2004, 67,07% dos cursos e programas de graduação e 79,67% dos alunos – e as atividades de trabalho efetivamente desenvolvidas pelos brasileiros. Neste sentido, enquanto existem apenas 43 profissões regulamentadas no país, a Classificação Brasileira de Ocupações – CBO, utilizada pelo IBGE, identifica a existência de 2.422 ocupações e o Censo da Educação Superior (MEC/INEP), de 2004, indica 485 diferentes denominações para um total de 18.644 cursos de graduação (incluídas as licenciaturas e os de tecnólogos).

ocupação, a indicação da Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) sobre este assunto é a utilizada neste estudo.

As ocupações correspondentes à formação em Administração – salvo os escriturários em geral, os agentes, assistentes e auxiliares administrativos e os técnicos em Administração – referem-se a trabalhos de supervisão, gerência e direção. Contudo, a maior parte dos graduados em Administração no ano de 2000 que estavam trabalhando¹⁵³, ou seja, 53,61%, não exercia atividades diretamente relacionadas à profissão (NUNES, 2006). Desta forma, fica evidente que os graduados em Administração, de fato, na maior parte das vezes não são administradores-decisores, isto é, não ocupam os cargos mais elevados das hierarquias organizacionais. Desempenham as mais diversas ocupações em diferentes áreas da economia, empregados ou como trabalhador autônomo.

Embora o Sistema de Produção Toyota tenha surgido nas indústrias, sua filosofia da produção enxuta se espalhou por todos os setores da economia, tendo em vista o aumento da competitividade e os resultados alcançados com a implementação de tal sistema. O *trabalhador-gerente*, assim, para além dos muros das fábricas, invadiu o mercado de trabalho, tornando a autonomia, o comprometimento, as qualificações e as competências relevantes não apenas para a força de trabalho empregada nas indústrias, conforme demonstramos nesta pesquisa, como também para vendedores, professores e caixas de banco, por exemplo.

Quanto ao exercício do trabalho de gerência, é interessante observar que, se por um lado é possível constatar uma tendência de aumento do grau de instrução dos trabalhadores empregados no Brasil¹⁵⁴, por outro lado, mediante a análise da formação das pessoas dentro das ocupações, notamos que grande parte dos dirigentes do país que ocupam cargos hierarquicamente elevados¹⁵⁵, tanto do setor público como do setor privado, não possui educação superior completa. De acordo com o Censo Demográfico do IBGE, em 2000, 72,7% dos gestores brasileiros em posições de maior autoridade não concluiu um curso superior. Especificamente no setor público, 67,7% gestores estão nesta situação, enquanto que, no setor

¹⁵³ Em 2000 havia 640.273 pessoas com 23 anos ou mais de idade formadas em Administração. Destas, 128.426 pessoas, ou seja, 20%, não estavam trabalhando de forma remunerada quando foram questionadas, em 2000, pelo Censo Demográfico do IBGE (NUNES; CARVALHO, 2006). Notamos, assim, que este percentual é um pouco menor do que o geral, relacionado às pessoas com curso superior concluído no Brasil que não estavam trabalhando da época, que registrava 23,76%.

¹⁵⁴ Ver tabelas 7 e 8, apresentadas na seção 4.

¹⁵⁵ Ocupações correspondentes aos dirigentes do setor público: Dirigentes gerais da Administração Pública; dirigentes de produção e operações da Administração Pública; dirigentes das áreas de apoio da Administração pública; dirigentes e administradores de organizações de interesse público; legisladores e ministros de tribunais. Ocupações correspondentes aos dirigentes do setor privado: Diretores gerais; dirigentes de empresa (empregadores); diretores de áreas de produção, operações ou de apoio; gerentes de produção e de operações e de apoio (NUNES; CARVALHO, 2006).

privado, 73,0% (NUNES; CARVALHO, 2006). Esta situação indica que não são apenas os administradores que freqüentemente não ocupam cargos de chefia no país; não obstante muitos graduados em outras áreas (Engenharia, Direito e Pedagogia, por exemplo) também assumem diretorias e gerências, a maior parte de nossos dirigentes, como vimos, nem ao menos concluiu a graduação.

Tabela 13 – Ocupação das pessoas de 23 anos ou mais, tendo a graduação em Administração como curso mais elevado concluído e que trabalhavam de forma remunerada na semana de referência, Brasil – 2000.

| OCUPAÇÕES | Total | % |
|---|----------------|---------------|
| TOTAL | 511.847 | 100,00 |
| CORRESPONDENTE À FORMAÇÃO | 237.440 | 46,39 |
| Gerentes de produção e operações | 68.414 | 13,37 |
| Gerentes de áreas de apoio | 51.231 | 10,1 |
| Escriturários em geral, agentes, assistentes e aux. adm. | 37.005 | 7,23 |
| Administradores | 26.136 | 5,11 |
| Dirigentes de empresa – empregadores | 23.139 | 4,52 |
| Supervisores de serviços administrativos | 7.560 | 1,48 |
| Diretores de áreas de apoio | 6.184 | 1,21 |
| Dirigentes das áreas de apoio da administração pública | 5.841 | 1,14 |
| Supervisores de vendas e de prestação de serviços do comércio | 3.802 | 0,74 |
| Técnicos em administração | 3.227 | 0,63 |
| Diretores de áreas de produção e operações (dpo) | 2.541 | 0,50 |
| Diretores gerais | 2.360 | 0,46 |
| OUTRAS OCUPAÇÕES | 274.407 | 53,61 |
| Vendedores e demonstradores em lojas e supermercados | 26.053 | 5,09 |
| Representantes comerciais e técnicos de vendas | 18.132 | 3,54 |
| Contadores e auditores | 14.421 | 2,82 |
| Secretários de expediente e estenógrafos | 13.922 | 2,72 |
| Ocupação não identificada | 12.726 | 2,49 |
| Escriturários de finanças | 12.609 | 2,46 |
| Analista de sistemas | 10.722 | 2,09 |
| Supervisores de serviços contábeis, financeiros e de controle | 6.359 | 1,24 |
| Serventuários da justiça e afins | 5.806 | 1,13 |
| Vendedores ambulantes | 5.616 | 1,10 |
| Profissionais em pesquisa e análise econômica | 5.363 | 1,05 |
| Professores de disciplinas de educação geral de ensino médio | 5.165 | 1,01 |
| Caixas de banco e operadores de câmbio | 4.604 | 0,90 |
| Corretores de imóveis | 4.245 | 0,83 |
| Corretores de seguros | 4.225 | 0,83 |
| Técnicos e fiscais de tributação e arrecadação | 4.131 | 0,81 |
| Profissionais de recursos humanos | 3.978 | 0,78 |
| Compradores | 3.635 | 0,71 |
| outras | 112.695 | 22,02 |

Fonte: IBGE. Censo Demográfico 2000. Tabulado por: NUNES, Edson. **Ensino universitário, corporação e profissão: paradoxos e dilemas estratégicos do Brasil.** Documento de Trabalho n. 55. Observatório Universitário, Databrasil – Ensino e Pesquisa, maio de 2006, p. 32. Com modificações.

Pesquisas periódicas realizadas pelo Conselho Federal de Administração – CFA, não obstante investiguem amostras constituídas de forma não probabilística, uma vez que a coleta de dados é realizada via Internet, nos fornecem informações atualizadas e detalhadas sobre o trabalho do administrador no Brasil. No período de outubro/2005 a abril/2006 o CFA realizou um levantamento com o objetivo de caracterizar a situação da área de Administração e as condições que envolvem a atuação dos administradores no Brasil, denominado *Pesquisa nacional sobre o perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador* (ANDRADE et al., 2006). Três investigações semelhantes foram realizadas pelo CFA nos anos de 1994, 1998 e 2003. O *survey* atingiu três públicos específicos: graduados em Administração residentes no Brasil; professores que lecionam em cursos de graduação em Administração; e organizações empregadoras de administradores no país. Foram realizadas, inicialmente, em uma fase qualitativa, entrevistas em profundidade e reuniões de grupo. Em seguida, uma pesquisa quantitativa, por meio de questionários preenchidos via Internet (e-mails) foi levada a efeito. No que se refere especificamente aos graduados em Administração, de todos os questionários encaminhados, 9.178 puderam ser processados.

Os dados indicaram o seguinte perfil geral, considerando os administradores brasileiros que responderam ao questionário: são homens (67,46%)¹⁵⁶; têm até 35 anos (53,06%); são formados há pouco tempo (54,72% entre 2000 e 2005; 22,32% entre 1990 e 1999); são egressos de Instituições de Ensino Superior (IES) privadas (84,36%); fizeram especialização (60,62%); estão empregados com registro na carteira de trabalho (67,87%); recebem de 5,1 a 20 salários mínimos (52,91%); exercem função nas áreas de administração geral (35,28%), financeira (14,28%) e vendas (9,03%); ocupam cargo de gerência (21,37%), são analistas (12,75%), presidentes ou proprietários (9,68%) e assessores (8,32%); possuem nenhuma (33,79%) ou até cinco (30,31%) pessoas sob a sua subordinação direta; trabalham em organizações com mais de 500 empregados (46,04%) e entre 101 e 500 empregados (17,14%).

A atual explosão do número de graduados em Administração no país manifesta-se, assim, mediante a baixa faixa etária e a recente formatura dos administradores. Ademais, a proliferação dos cursos privados no Brasil também se evidencia. Os números ainda revelam que grande parte dos administradores que foram investigados pelo CFA trabalha em organizações de grande e médio porte e tem pouco ou nenhum subordinado, isto é, a gerência sobre muitas pessoas não é uma característica dos atuais administradores, mesmo se tratando

¹⁵⁶ Contudo, o número de mulheres administradores vem crescendo ao longo do tempo. Em 1994, por exemplo, 79% dos administradores investigados eram homens (ANDRADE et al., 2006).

daqueles que trabalham em empresas maiores, como estamos evidenciando em nossa investigação sobre o *trabalhador-gerente* que se autocontrola.

Ressaltamos que apenas 6,31% dos administradores se declararam desempregados. A pergunta “Atualmente você possui registro em Carteira Profissional?” foi respondida da seguinte forma pelos administradores: sim (67,87%); não, sou empresário (8,62%); não, exerço função pública (7,76%); não, estou desempregado (6,31%); não, sou autônomo (5,86%); não, trabalho informalmente (2,09%); não, estou aposentado (1,5%).

No que se refere ao setor da economia do qual faz parte a organização onde os administradores que estão trabalhando exercem sua ocupação principal, as respostas foram as seguintes: industrial (17,04%); órgãos governamentais (13,47%); comércio (10,30%); consultoria empresarial (8,42%); empresa estatal (7,89%); instituições financeiras (7,04%); ensino e educação (5,52%); terceiro setor (4,80%); informática (3,86%); agronegócio (1,86%); turismo e lazer (1,38%); outros (18,41%). Percebemos, assim, a inexistência de concentração de administradores em apenas um setor.

Contudo, é necessário atentar para o fato de que não é possível generalizar os resultados da pesquisa do CFA para todo o conjunto dos graduados em Administração no Brasil, uma vez que as informações analisadas dizem respeito às repostas de uma amostra não aleatória composta por 9.178 administradores que participaram voluntariamente, por e-mail, da investigação. A respeito do número total de graduados em Administração no país no início de 2008 observamos que, em 2000, já existiam 640.273 pessoas com 23 anos ou mais de idade com graduação em Administração no país; que o Censo da Educação Superior (MEC/INEP) indica a existência de 454.466 concluintes de cursos de graduação presenciais em Administração no período 2001-2006. Assim sendo, estimamos que existam hoje, no Brasil, mais do que 1 milhão de graduados em Administração¹⁵⁷; quantidade que tende a aumentar significativamente nos próximos anos, tendo em vista o notável crescimento do número de cursos de graduação em Administração no Brasil e do número de alunos matriculados em tais cursos, sobretudo desde o início do século XXI.

¹⁵⁷ No que se refere ao envolvimento dos administradores com os Conselhos Regionais de Administração (CRAs), Andrade e outros (2006) mencionam que, ao final de 2005, existiam apenas 250.002 administradores registrados nos CRAs.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Investigar a reestruturação produtiva em relação à profissão do administrador na contemporaneidade nos remeteu a discussões mais complexas do que uma primeira aproximação em relação ao tema poderia sugerir. Ao conceber o processo de reestruturação produtiva como uma manifestação fenomênica do atual período do desenvolvimento do capitalismo e a emergência da Administração, enquanto profissão, como uma resposta às necessidades da organização do trabalho subsumido ao capital, o estudo exigiu – para além da relação entre o crescimento dos administradores brasileiros e o advento do toyotismo no país – a compreensão do processo histórico de estruturação do modo de produção capitalista. Deste modo, o termo *reestruturação produtiva* pode ser tomado em um sentido estrito, como um processo de reorganização do capital, perante a crise do fordismo, que alterou as relações intra-organizacionais e ensejou uma nova configuração sócio-econômica relacionada à acumulação flexível. Neste sentido, a reestruturação produtiva atinge diretamente o mercado de trabalho, de forma geral, e as profissões, de forma específica.

Não obstante, tendo em vista que a transformação constante é a regra na história do capitalismo desde o seu nascimento, uma vez que sua contínua expansão é condição básica para a sua sobrevivência, a assertiva de que as mudanças contemporâneas exprimem o surgimento de alguma forma de sociedade pós-capitalista não pode ser aceita. Primeiramente, porque o paradigma taylorista-fordista não foi completamente superado, considerando, sobretudo, as situações sócio-econômicas específicas de cada região do planeta, o ambiente de mercado no qual cada empresa está inserida, bem como os limites impostos à introdução do Sistema de Produção Toyota pela tecnologia empregada no interior de cada indústria e pela disponibilidade de força de trabalho do mercado. Em segundo lugar, porque mesmo nas regiões e nos setores da economia nos quais o toyotismo se desenvolveu mais intensamente, a finalidade geral da produção social se mantém de forma inexorável, ou seja, a extração de mais-valia e a auto-valorização do capital; os trabalhadores, mesmo que denominados de *colaboradores* por muitas empresas reestruturadas, continuam existindo para o processo de produção e não o contrário. Por fim, porque a dispersão e a mobilidade geográfica que caracterizam os sistemas flexíveis de acumulação não desorganizam ou fragilizam o capitalismo. De fato, o sistema de produção capitalista está se tornando cada vez mais organizado.

Em relação ao Brasil, a reestruturação produtiva, todavia seja uma manifestação do movimento global do capital, possui traços singulares. Após a introdução dos CCQs no final dos anos 1970, caracterizou-se, na década de 1980, como uma espécie de *reestruturação defensiva*, em razão da posição conservadora do empresariado em relação à adoção do trabalho em equipe e à participação dos trabalhadores nas decisões. Nos anos 1990 métodos associados ao regime de acumulação flexível (HARVEY, 1992) desenvolveram-se de forma intensa no país, motivados pelo impacto sobre a economia nacional da abertura dos mercados brasileiros à importação de produtos estrangeiros. Contudo, isto não significa que a difusão do toyotismo no território brasileiro tenha ocorrido de forma homogênea. As novas tecnologias da informação e a globalização criaram uma nova dinâmica no que se refere à circulação de insumos, de produtos, de dinheiro, de idéias e informações, de ordens e de homens, o que agravou ainda mais as diferenças regionais no Brasil e intensificou a importância dos Estados economicamente mais desenvolvidos, entre os quais Santa Catarina. Ademais, a adoção do Sistema Toyota de Produção no Brasil frequentemente não vem acompanhada dos programas de salários e empregos que, vinculados ao toyotismo, são utilizados para aumentar o comprometimento dos trabalhadores.

Desde as duas últimas décadas do século XX, o processo de reestruturação produtiva do capital no Brasil caracteriza-se pela implementação, ainda que de forma híbrida e heterogênea, dos princípios do Sistema de Produção Toyota. Constatamos este fenômeno nas duas empresas investigadas em nossa pesquisa, principalmente em relação à intensificação do trabalho, levada a efeito tanto mediante inovações tecnológicas como, e sobretudo, por meio das relações sociais de trabalho. Em ambas as organizações, o comprometimento da força de trabalho com os interesses empresariais, com a “cultura da qualidade”, associado a *determinadas* autonomia e participação, mostrou-se fundamental para o crescimento das empresas estudadas.

As estratégias de intensificação do trabalho efetivadas – não obstante dêem prosseguimento a um movimento iniciado, historicamente, muito tempo antes –, adquirem traços distintos em relação ao esquema Taylor-Ford. Desde meados do século XIX, quando leis fabris criadas pelo Parlamento inglês para normatizar questões trabalhistas impuseram limites à extensão da jornada de trabalho, a intensificação do trabalho ocupou um lugar central entre as preocupações dos empresários (produção de mais-valia relativa). O desenvolvimento da maquinaria tornou-se, então, fundamental para elevar a produtividade do trabalhador, isto é, aumentar o consumo da força de trabalho (extração de mais trabalho) em um mesmo período de tempo. A diminuição da jornada de trabalho foi, portanto, compensada

pela eficiência do processo de produção, por meio do aperfeiçoamento da maquinaria – o que possibilitou o aumento da velocidade de funcionamento e a ampliação do número de máquinas controladas por cada trabalhador – e de uma administração mais severa dos custos de produção (MARX, 2006). Seguindo a mesma linha de ação, o fordismo intensificou ainda mais o trabalho mediante a utilização da linha de montagem e da produção em massa.

Contemporaneamente, conforme os princípios toyotistas, a intensificação do trabalho, associada à automação e às tecnologias de informação e comunicação, é exacerbada, servindo-se de *determinada* participação dos trabalhadores no processo de produção – sendo que os próprios trabalhadores passam a ser responsáveis e engajados no processo de intensificação da utilização de sua força de trabalho. Os trabalhadores não devem simplesmente obedecer, como ocorria no esquema Taylor-Ford, mais internalizar os objetivos organizacionais e, com *determinada* autonomia (delegação de autoridade) e competência, buscar “fazer mais com menos”. Não se trata agora de acelerar o ritmo da produção e impor uma austera supervisão à força de trabalho, mas sim de delegar ao trabalhador tais responsabilidades. Diante disto, em um contexto da reestruturação produtiva, as idéias de participação e autonomia não podem prescindir do adjetivo *determinado*, isto é, precisam ser compreendidas com um significado estrito e limitado. Como afirma Mészáros (2007), a idéia de “participação” na tomada de decisão possui, no contexto atual, a finalidade de mistificação ideológica, uma vez que não há efetivamente nenhuma repartição do poder real de decisão, que se encontra em um nível mais alto, estruturalmente resguardado, em posse do próprio capital, enquanto controlador geral da reprodução sociometabólica¹⁵⁸.

O avanço da reestruturação produtiva em nosso país pode ser observado, ainda, mediante: a crescente importância da dimensão financeira, que inibe o lado real das economias (o desenvolvimento tecnológico e o emprego da força de trabalho); o aumento dos

¹⁵⁸ De acordo com Mészáros (2007, p. 229), “até o presente momento, pouquíssimas idéias foram empregadas com maior eficácia para fins de mistificação ideológica do que a pretensa oferta de ‘participação’ na tomada de decisão. Mesmo algumas empresas capitalistas de porte considerável alegam ter escancarado suas portas à ‘participação democrática’ de sua força de trabalho nos negócios da firma, ao passo que, na realidade, mantêm os trabalhadores tão afastados quanto antes [...] de todas as questões realmente importantes, no espírito da ‘boa prática empresarial’. [...] Uma rejeição amargamente irônica dessa prática pela sabedoria popular obteve por vezes expressão em debates políticos pela conjugação do verbo ‘participar’, terminada não com ‘nós participamos, vocês participam, eles participam’, mas ‘*eles lucram*’ ou, em outra versão: ‘nós participamos, vocês participam – *eles decidem*’.” Não obstante, mesmo a possibilidade de identificação, pelos trabalhadores, da “mistificação ideológica” relacionada à idéia de “participação” – pré-condição para sua rejeição – é anuviada por intermédio das teorias, dos métodos e das técnicas da gestão contemporânea, conforme aponta Gurgel (2003). Considerando que a alta administração das empresas, mediante a construção da cultura organizacional, influencia a subjetividade dos trabalhadores, sua participação e suas decisões, além de limitadas, freqüentemente passam a ser orientadas por premissas consonantes com os interesses empresariais e não com seus próprios interesses.

mecanismos de desregulamentação; a ampliação do desemprego e da precarização do emprego; a desigualdade e a exclusão social. De fato, quanto mais o processo de reestruturação produtiva se adianta, mais danosos estão se mostrando seus resultados sociais. Estando exposta à concorrência internacional, a reestruturação das atividades industriais no Brasil, ao mesmo tempo em que possibilita o aumento da produtividade, diminui os postos de trabalho, incluindo os empregos mais qualificados (TAUILE, 2001); a produção, como o próprio nome do sistema indica, deve ser enxuta. Destarte, sob a palavra-açúcar *flexibilidade*, encontra-se o *rigoroso* aumento da precarização do trabalho e da concentração do capital (GURGEL, 2003).

A crescente informatização do trabalho é acompanhada por sua informalização (ANTUNES, 2006). A precarização do trabalho e dos vínculos de emprego acompanha de perto o processo de reestruturação produtiva no Brasil, que se caracteriza pela sua natureza limitada e reativa, salvo nos setores industriais mais competitivos, que estão caminhando em direção a processos mais completos de reestruturação. Os fortes processos de demissão ocorridos nas empresas investigadas, como resultado de alterações nos mercados onde atuam e da implementação da “produção enxuta”, revelam a instabilidade à qual se encontram submetidos os trabalhadores. Neste sentido, flexibilidade associa-se ao desemprego.

Tendo em vista, primeiro, que o mercado de trabalho se torna cada vez mais precário e hostil devido ao aumento da competição pelas vagas disponíveis, segundo, que o desemprego atinge especialmente os trabalhadores com menor nível de instrução e, terceiro, que a auto-ativação presente no TPS exige trabalhadores engajados e capazes de identificar problemas e propor soluções, a importância da educação formal – tanto básica, como profissional e superior – para a inserção dos trabalhadores no mercado de trabalho torna-se ainda maior.

As variações do grau de instrução dos empregados brasileiros desde o início do século XXI até 2006, de acordo com a Relação Anual de Informações Sociais – RAIS (BRASIL, 2004-2006), demonstram que o número de assalariados com menor grau de escolaridade vem decrescendo ano a ano, enquanto que o número de trabalhadores assalariados com maior grau de escolaridade, inversamente, está aumentando. No que se refere à necessidade de se qualificar para conseguir trabalho, notamos, ainda, que, por meio da idéia de *empregabilidade*, o capital transfere para os trabalhadores a responsabilidade sobre sua qualificação (ANTUNES, 2006).

Por sua vez, a história dos gerentes, que organizam e controlam a produção e a força de trabalho livre em nome do proprietário, nos remete ao desenvolvimento da manufatura na Europa, à Revolução Industrial, à revolução técnico-científica, ao período fordista e à sua

crise. No decurso desse processo, à medida que as organizações formais se tornaram mais complexas, as funções dos administradores foram se transformando.

No decorrer da estruturação do modo de produção capitalista nos países centrais e, especificamente, no Brasil, o processo de trabalho transforma-se em um processo de produzir mais-valia e, neste ínterim, o trabalho foi sendo subsumido ao capital e a necessidade de administradores se fez premente. Com o desenvolvimento do capitalismo, emerge um assalariado especial, responsável por organizar o processo de trabalho e, mais do que isso, lidar com as contradições existentes entre os interesses do capitalista e dos trabalhadores – sobretudo quando os últimos se encontram reunidos, em um mesmo espaço, pelo empregador.

Ao longo do século XX os idealizadores tayloristas e fordistas traçaram as atribuições dos gerentes à medida que o capital foi financiando e dominando o avanço científico e as qualificações dos trabalhadores foram se tornando dispensáveis. Como mediadores, ao lado da ciência, na intervenção do capital sobre a força de trabalho, sobre os meios de produção e sobre os produtos, os gerentes passaram a controlar cada vez mais os processos de trabalho, enquanto os demais trabalhadores eram equiparados às máquinas.

Com o desenvolvimento do modo de produção capitalista, as habilidades profissionais relacionadas à época do artesanato foram desaparecendo, ao mesmo tempo em que aumentava a subsunção real do trabalho ao capital. Desde a emergência do trabalhador coletivo das manufaturas até a crise do paradigma taylorista/fordista, as qualificações dos trabalhadores individuais foram perdendo seu valor, ao mesmo tempo em que a figura do gerente capitalista foi adquirindo importância. Os resultados da Revolução Industrial do século XVIII e da revolução técnico-científica, que se iniciou no final do século XIX, sobre as relações entre os trabalhadores e seus chefes acentuaram intensamente essa tendência. Como o trabalho das gerências foi se tornando cada vez mais complexo, as teorias administrativas seguiram um caminho em direção à produção de conhecimentos mais completos e abrangentes sobre a administração de organizações, principalmente no que diz respeito ao controle dos trabalhadores.

Com a emergência da acumulação flexível, desde a década de 1970, o toyotismo avançou – com forma e força diversas – no setor industrial e, posteriormente, nos demais setores da economia, desestabilizou o mercado de trabalho e transformou as exigências de qualificação profissional. Especificamente sobre este último aspecto, o consenso é inexistente: enquanto alguns saúdam a relativa reagregação das atividades de concepção e execução, outros apontam a aurora de uma nova subsunção real do trabalho ao capital fundada no controle do elemento subjetivo da produção capitalista. Neste ponto reside nossa tese, ou seja,

contemporaneamente, os atributos essenciais da profissão de administrar empresas não são mais prerrogativas dos ocupantes dos cargos de chefia; todos devem pensar e agir como administradores e se comprometer com a valorização do capital. Surge a figura do *trabalhador-gerente*, cuja autodisciplina encontra-se vinculada à busca constante do aumento da produtividade e da qualidade.

Quanto às responsabilidades da gerência, de acordo com a Administração Científica de Taylor, o trabalhador precisa ser selecionado, treinado e controlado em seus mínimos movimentos para aumentar seu rendimento; o paradigma fordista, acentuando esta tendência, preconiza que além do controle intrafábrica, é necessário o domínio completo da vida do trabalhador, dentro e fora da empresa – o controle dos aspectos morais de sua vida íntima para transformá-lo em um consumidor; o toyotismo, por sua vez, transfere parte das responsabilidades dos gerentes para os trabalhadores, que, estando imersos, no Brasil, em uma situação de trabalho contingente e, muitas vezes, precária, são cooptados pelas organizações e passam a se autocontrolar em nome dos interesses empresariais. Assim, de um ponto de vista social, o processo de reestruturação produtiva incrementa a precarização do trabalho e dos vínculos de emprego, ao mesmo tempo em que, de um ponto de vista organizacional, intensifica o trabalho e exige a parceria do empregado na busca pela melhoria contínua. Para tanto, requer que o trabalhador seja capaz de desenvolver uma série de atividades com autonomia, seja fortemente comprometido com a organização e tenha competência suficiente para garantir a qualidade do seu próprio processo de trabalho, do processo de trabalho dos demais empregados (trabalho em equipe) e do produto ou serviço oferecido ao consumidor.

Deste modo, as três funções inerentes à gerência desde sua criação nos moldes capitalistas, ou seja, a organização do processo de trabalho, a lida com os antagonismos entre os interesses dos trabalhadores e dos empresários e a apropriação do conhecimento dos trabalhadores, são, no toyotismo, em grande parte, transferidas para o *trabalhador-gerente*. Este precisa, assim, ter a competência necessária para contribuir com sugestões e práticas visando o constante melhoramento do processo de trabalho, ou seja, o aumento da produtividade e da qualidade; sujeição suficiente para se comprometer subjetivamente com interesses alheios; a qualificação requerida para trabalhar com as tecnologias utilizadas pelas organizações contemporâneas. Nas empresas reestruturadas não são exclusivamente os ocupantes dos cargos de chefia que devem compor o elemento subjetivo do processo de produção, conforme preconizava a lógica taylorista que imperou durante grande parte do século XX (BRAVERMAN, 1987). No momento em que a completa dissociação entre

pensamento e ação torna-se um obstáculo para o desenvolvimento do capitalismo, uma nova força de trabalho é requerida.

Assim, se por um lado a formação em Administração no Brasil, que se iniciou na segunda metade do século XX, visava formar administradores-decisores, portadores da função do capital (COVRE, 1981), para ocupar a alta diretoria de grandes empresas, num momento em que a industrialização do país estava se consolidando, por outro lado, a extraordinária expansão do número de administradores graduados observada nos últimos anos encontra-se relacionada, entre outros motivos, à difusão da reestruturação produtiva e à necessidade do *trabalhador-gerente*. Nesse novo contexto, todos os empregados devem ser portadores da função do capital – devem “participar”, sugerir continuamente aprimoramentos em processos, produtos e serviços, cobrar resultados de sua equipe de trabalho, se preocupar com a situação da empresa no mercado. Tais exigências deixam de ser uma prerrogativa estrita dos administradores-decisores. Considerando que o sistema educacional, além de conhecimentos e habilidades, produz e reproduz determinada estrutura de valores que orienta os pensamentos e as ações dos sujeitos, o curso de Administração, ao veicular as teorias, os métodos e as técnicas da gestão contemporânea, torna-se um espaço privilegiado para a formação do *trabalhador-gerente*.

No momento em que os graduados em Administração passam a executar seus trabalhos não mais exclusivamente mediante cargos relacionados à alta direção das organizações (o que ficou evidente em uma das empresas investigadas), a situação de trabalho dos administradores brasileiros se transforma, uma vez que, além de desenvolver suas atividades em diferentes níveis hierárquicos – com variados graus de autonomia, desde os mais baixos – eles muitas vezes não chegam a ocupar cargos de liderança formal, sobretudo nas organizações contemporâneas. De fato, a maior parte dos administradores brasileiros nem ao menos trabalha em uma área relacionada à sua formação.

Conforme demonstramos, os atributos inerentes à Administração, enquanto profissão – explicitados por meio das competências e habilidades mínimas que o administrador brasileiro deve possuir de acordo com as *Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração* (BRASIL, 2005) –, principalmente seu caráter generalista e sua racionalidade instrumental, encontram-se significativamente relacionados às exigências das empresas reestruturadas no que se refere à força de trabalho.

Quanto à relação entre o desenvolvimento do processo de reestruturação produtiva no Brasil, observado sobretudo desde a década de 1990, e a recente explosão do número de administradores brasileiros, certamente não estamos sugerindo que uma parte significativa dos

graduados em administração vá trabalhar em grandes empresas que implementam, de alguma forma, o Sistema Toyota de Produção; tampouco estamos afirmando que os graduados em Administração têm, ou tenham tido em algum momento, essa expectativa. Todavia, considerando que a reestruturação produtiva encontra-se na esteira da acumulação flexível, seus princípios fundamentais se irradiam para além das paredes das empresas reestruturadas – isso quando tais paredes ainda representam algum limite tangível.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Ronaldo Conde. **O rebelde esquecido**: tempo, vida e obra de Manuel Bonfim. Rio de Janeiro: Topbooks, 2000.

ALVES, Giovanni. **Trabalho e mundialização do capital**: a nova degradação do trabalho na era da globalização. Londrina: Praxis, 1999. Disponível em: <<http://www.giovannialves.org/BibliotecaDigital2.htm>>. Acesso em: 16 fev. 2008.

_____. **O novo (e precário) mundo do trabalho**: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo. São Paulo: Boitempo Editorial, 2000.

_____. **Dimensões da reestruturação produtiva**: ensaios de sociologia do trabalho. Londrina: IPraxis, 2007.

ANDION, Carolina. Ser ou estar gerente? Reflexões sobre a trajetória e o aprendizado gerenciais. **Revista de Ciências da Administração** – Departamento de Ciências da Administração – UFSC, Florianópolis, v. 5, n. 09, p. 1-17, jan./jul. 2003. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/viewArticle/185>>. Acesso em: 16 nov. 2008.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de et al. **Pesquisa nacional sobre o perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador**. Brasília: Conselho Federal de Administração - CFA, 2006. Disponível em: <http://www.cfa.org.br/arquivos/selecionaitem.php?p=selecionaitem.php&coditem=167>. Acesso em: 29 fev. 2008.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial, 2002.

_____. A era da informatização e a época da informalização: riqueza e miséria do trabalho no Brasil. In: ANTUNES, Ricardo (Org.). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2006.

ARAÚJO, Maria Arlete Duarte; CORREIA, Ângela de Castro. Uma avaliação do processo formativo do administrador: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais eletrônicos...** Campinas: The Royal Palm Plaza Hotel, 2001. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/frame_enanpad2001.html>. Acesso em: 31 maio 2005.

AUED, Bernardete W. Profissões no passado - profissões no futuro. **Revista de Ciências Humanas** - Centro de Filosofia e Ciências Humanas da UFSC, Florianópolis, v. 15, n. 22, p. 9-30, 1997.

_____. **História de profissões em Santa Catarina**: ondas largas “civilizadoras”. Florianópolis, Ed. Do Autor, 1999.

_____. Acerca da identidade coletiva do sapateiro militante. **Cadernos de Pesquisa** - Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política da UFSC, Florianópolis, n. 29, p. 1-37, setembro 2001.

BAESSO, Amarildo. **O pesadelo e o sonho**: desemprego gerencial e mudanças simbólicas nas classes médias do nordeste paulista. 1997. 120f. Resumo. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 1997. Disponível em: <<http://servicos.capes.gov.br/capesdw/resumo.html?idtese=1997133001014009P0>>. Acesso em: 06 maio 2005.

BARBOSA, João Nazário. **A trajetória profissional e a trajetória de vida no trabalho dos egressos do Curso de Mestrado em Administração da FACE/UFMG**. 1997. 108f. Resumo. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal Minas Gerais, Belo Horizonte, 1997. Disponível em: <<http://servicos.capes.gov.br/capesdw/resumo.html?idtese=19976332001010026P0>>. Acesso em: 05 maio 2005.

BASTOS, Cláudio Ferreira et al. Pesquisa sobre os ex-alunos do Curso de Pós-Graduação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. **RAE**, Rio de Janeiro, volume 11, n. 2, p. 112-118, abr./jun. 1971.

BETIOL, Maria Irene Stocco. Ser administradora é o feminino de ser administrador?. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD, 24., 2000, CIDADE?. **Anais eletrônicos...** CIDADE: LOCAL, 2000. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/enanpad2000_trabsel_org.html>. Acesso em: 05 maio 2005.

BIANCHETTI, Lucídio. **Da chave de fenda ao laptop**: tecnologia digital e novas qualificações: desafios à educação. Petrópolis: Vozes; Florianópolis: Editora da UFSC, 2001.

BIHR, Alain. **Da grande noite à alternativa**: o movimento operário europeu em crise. São Paulo: Boitempo Editorial, 1998.

BOSSLE, Ondina Pereira. **História da industrialização catarinense**: das origens à integração no desenvolvimento brasileiro. Florianópolis: CNI-FIESC, 1988.

BRASIL. Resolução normativa CFA nº 253, de 30 de março de 2001. **Código de Ética Profissional do Administrador**. Disponível em: <http://www.crasc.org.br/index.php?pg=legis/cod/dos_deveres.htm>. Acesso em: 04 jun. 2005.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Classificação Brasileira de Ocupações, 2002. **2521 :: Administradores**. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/busca/descricao.asp?codigo=2521-05>>. Acesso em: 23 nov. 2008.

BRASIL. Ministério da Educação. Resolução CNE/CES nº 4, de 13 de julho de 2005. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, DF, 19 jul. 2005. Seção 1, p. 26. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/index.php?option=com_content&task=view&id=67&Itemid=227. Acesso em: 29 fev. 2008.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da Educação Superior, 2000-2006**. Sinopses da Educação Superior – Graduação. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/default.asp>>. Acesso em: 24 fev. 2008.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Características do emprego formal segundo a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS): principais resultados, 2004-2006**: Disponível em: <http://www.mte.gov.br/rais/resultados_definitivos.asp> Acesso em: 09 fev. 2008.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Enade - Consulta aos Resultados**. Ano: 2006. Área/Subárea: Administração. Disponível em: <<http://enade2006.inep.gov.br/novo/Site/?c=CUniversidade&m=pesquisar>> Acesso em: 23 nov. 2008.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. Guanabara, 1987.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Duas escolas em confronto**. São Carlos, Escola de Engenharia de São Carlos - EESC/USP, 1963.

CARDOSO, Luciane. Códigos de conduta, responsabilidade empresarial e direitos humanos dos trabalhadores. **Revista da ABET**, São Paulo, ano 3, n. 1, 2003. Disponível em: <<http://www.race.nuca.ie.ufrj.br/abet/revista/>>. Acesso em: 03 jun. 2005.

CÁRIO, Sílvio Antônio Ferraz. **Conglomeração de capitais e empresariado: dinâmica capitalista, valores e posições de classe**. 1991. Dissertação (Mestrado em Sociologia Política) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais – Sociologia Política. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1991.

CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário**. Petrópolis: Vozes, 1998.

CASTILLO, Juan José. **Sociología del trabajo: un proyecto docente**. Madri: Siglo XXI de España Editores, 1996.

_____. **El trabajo fluido en la sociedad de la información: organización y división del trabajo en las fábricas de software**. Madri: Miño y Dávila Editores, 2007.

CASTRO, Claudio de Moura. Ascensão e queda do canudo. **Veja**, ano 34, n. 7, p. 22, 21 fev. 2001.

CASTRO, Fausto Calaça Galvão. **Personalidade e escolha em administradores: do racional ao trágico**. 2003. 195f. Resumo. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2003. Disponível em: <<http://servicos.capes.gov.br/capesdw/resumo.html?idtese=20033053003012002P5>>. Acesso em: 06 maio 2005.

CASTRO, Claudio de Moura. A tal da demanda social. **Veja**, ano 37, n. 10, p. 20, 10 mar. 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1979a.

_____. Novas abordagens na teoria administrativa. **RAE**, Rio de Janeiro, volume 19, n. 2, p. 27-42, abr./jun. 1979b.

COELHO, Joyce Ajuz. **Organizações e carreiras sem fronteiras**: a percepção de formandos sobre a tendência nas exigências profissionais. 2000. 108f. Resumo. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000. Disponível em: < <http://servicos.capes.gov.br/capesdw/resumo.html?idtese=20008233002010040P1> >. Acesso em: 06 maio 2005.

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE SÃO PAULO – CRA-SP. **Evolução dos formandos em Administração de Empresas**. Disponível em: < <http://www.crasp.com.br/index2.asp?secao=828> >. Acesso em: 26 fev. 2008.

CORIAT, Benjamin. Ohno e a escola japonesa de gestão da produção: um ponto de vista de conjunto. In: HIRATA, Helena. **Sobre o “modelo” japonês**. São Paulo: Edusp, 1993.

COSTA, Frederico Kramer. **Pós-Graduação e formação profissional**: um estudo com egressos do Curso de Mestrado em Administração da UFRN. 1999. 183f. Resumo. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 1999. Disponível em: < <http://servicos.capes.gov.br/capesdw/resumo.html?idtese=19997023001011007P0> >. Acesso em: 06 maio 2005.

COSTA, Wellington Soares. Humanização no ambiente de trabalho. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, São Paulo, volume 9, n. 2, p. 13-23, abr./jun. 2002.

COSTA, José Rodrigues. **Análise reflexiva sobre os egressos do Curso de Administração da Universidade Estadual de Santa Cruz – Ilhéus – 1998/2002**. 2003. 145 f. Resumo. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2003. Disponível em: < <http://servicos.capes.gov.br/capesdw/resumo.html?dtese=200329228001010020P3> >. Acesso em: 06 maio 2005.

COVRE, Maria de Lourdes M. **A formação e a ideologia do administrador de empresa**. Petrópolis: Vozes, 1981.

CUNHA, Idaulo José. **O salto da indústria catarinense**: um exemplo para o Brasil. Florianópolis: Paralelo 27, 1992.

DAMATTA, Roberto. **Profissões industriais da vida brasileira**: ontem, hoje e amanhã. Brasília: Editora Universidade de Brasília: Senai: Ministério do Trabalho e Emprego, 2003.

DONALDSON, Thomas. Business ethics: the soundest economic policy for almost all companies. **RAE**, São Paulo, volume 38, n. 1, p. 8-11, jan./mar. 1998. Disponível em: < <http://www.rae.com.br/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=256&Secao=PERSONA&Volume=38&numero=1&Ano=1998> >. Acesso em: 03 jun. 2005.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

ELIAS, Norbert. Estudos sobre a gênese da profissão naval: cavalheiros e tarpaulins. **Mana**, Rio de Janeiro, volume 7, n. 1, p. 89-116, abr. 2001.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA – FIESC. Unidade de Política Econômica e Industrial. **Santa Catarina em Dados**. Florianópolis, 2007. v. 17, p. 1-156.

FERNANDES, Florestan. Prefácio. In: SINGER, Paul Israel. **Desenvolvimento econômico e evolução urbana**: análise da evolução econômica de São Paulo, Blumenau, Porto Alegre, Belo Horizonte e Recife. São Paulo: Editora Nacional e Editora da USP, 1968. p. 1-5.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.

FERREIRA, Joana D'Arc de Sousa. **Motivos de escolha da profissão e características de personalidade, através do Desenho da Figura Humana, em estudantes de Psicologia e Administração**. 1995. 94f. Resumo. Dissertação (Mestrado em Psicologia Clínica) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995. Disponível em: < <http://servicos.capes.gov.br/capesdw/resumo.html?idtese=1995633002010039P3>>. Acesso em 06 maio 2005.

FINELLI, Roberto. Americanismo, fordismo e subjetividade. **Gramsci e o Brasil**. 1997. Disponível em: < <http://www.acesa.com/gramsci/?page=visualizar&id=283>>. Acesso em 17 set. 2007. Não paginado.

FRIEDMANN, G. **O trabalho em migalhas**. São Paulo: Ed. Perspectiva, 1983.

FURIATI, Antônio Eustáquio. **Inserção no mercado de trabalho dos egressos das escolas de administração de Belo Horizonte – 1989-1991**. 1994. 145f. Resumo. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1994. Disponível em: < <http://servicos.capes.gov.br/capesdw/resumo.html?idtese=1994132001010026P0>>. Acesso em: 06 maio 2005.

GHINATO, Paulo. Autonomia e multifuncionalidade no trabalho: elementos fundamentais na busca da competitividade. In: GUIMARÃES, Lia B. de M. **Série Monográfica Ergonomia: ergonomia de processo**. Vol. 2. Porto Alegre: PPGE/UFRRGS, 1999.

_____. Elementos fundamentais do Sistema Toyota de Produção. In: ALMEIDA, Adiel Teixeira de; SOUZA, Fernando M. Campelo de (Orgs.). **Produção e competitividade: aplicações e inovações**. Recife: Editora da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, Júlio Holanda. **O nível de realização profissional dos egressos do Curso de Administração**: um estudo de caso na Universidade Tiradentes – UNIT, em Aracajú-SE. 2003. 179f. Resumo. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2003. Disponível em: < <http://servicos.capes.gov.br/capesdw/resumo.html?idtese=200321924001015017P8>>. Acesso em: 06 maio 2005.

GOUNET, Thomas. **Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel**. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.

GRAMSCI, Antonio. **Maquiavel, a política e o Estado Moderno**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1984.

GURGEL, Claudio. **A gerência do pensamento: gestão contemporânea e consciência neoliberal**. São Paulo: Cortez, 2003.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1992.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1992.

HIRATA, Helena. et al. Alternativa sueca, italiana e japonesa ao paradigma fordista: elementos para uma discussão sobre o caso brasileiro. In: SOARES, R. M. S. de M. (Org.). **Gestão da qualidade: tecnologia e participação**. Brasília: CODEPLAN, 1992. p. 157-178. (Cadernos CODEPLAN, n. 1).

HOBSBAWM, Eric. **Pessoas extraordinárias: resistência, Rebelião e Jazz**. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1999.

HUMBERG, Mário Ernesto. **Ética na política e na empresa: 12 anos de reflexão**. São Paulo: CLA, 2002.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga. O aluno de Administração de Empresas, o trabalho e a construção da carreira profissional: contribuições de um estudo na Grande São Paulo. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais eletrônicos...** Salvador: Pestana Bahia Hotel, 2002. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad2002-prog-epa-p.html>>. Acesso em: 05 maio 2005.

LAFARGUE, Paul. **O direito à preguiça / A religião do capital**. São Paulo: Kairós, 1983.

LAMBERT, Jacques. **Os dois Brasis**. 9. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1976.

LAZZARATO, Maurizio; NEGRI, Antonio. **Trabalho imaterial: formas de vida e produção de subjetividade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LEBORGNE, D. e LIPIETZ, A. Ideas falsas y cuestiones abiertas sobre el posfordismo. **Trabajo**, México, n. 8, 1992.

LEISINGER, Klaus M.; SCHMITT, Karin. **Ética empresarial: responsabilidade social e gerenciamento moderno**. Petrópolis: Vozes, 2001.

LEITE, Marcia Paula. A qualificação reestruturada e os desafios da formação profissional. **Novos Estudos**, CEBRAP, n. 45, p. 79-96, julho 1996.

LEITE, Osmil Sampaio. **A formação profissional no Curso de Administração de Empresas da UNISO**. 2003. 85f. Resumo. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade de Sorocaba, Sorocaba, 2003. Disponível em: <<http://servicos.capes.gov.br/capesdw/resumo.html?idtese=20031533065012001P6>>. Acesso em 06 maio 2005.

LEITE, Márcia. Reestruturação produtiva e mercado de trabalho: a experiência brasileira. **Revista Galega de Economía**, v. 14, n. 1-2, p. 1-26, 2005.

LIMA, Eurenice. Toyota: a inspiração japonesa e os caminhos do consentimento. In: ANTUNES, Ricardo (Org.). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2006.

LOJKINE, Jean. **A revolução informacional**. São Paulo: Cortez, 1995.

LÖWY, Michael. **As aventuras de Karl Marx contra o Barão de Münchhausen**: marxismo e positivismo na sociologia do conhecimento. São Paulo: Busca Vida, 1987.

MACEDO, José Ferreira de. **Alavanca para o sucesso**. Florianópolis: Plus Saber, 2003.

MACHADO FILHO, Cláudio Antônio Pinheiro; ZYLBERSZTAJN, Decio. Capital reputacional e responsabilidade social: considerações teóricas. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, São Paulo, volume 11, n. 2, p. 87-98, abr./jun. 2004.

MARCUSE, Herbert. Algumas implicações sociais da tecnologia moderna. **Praga – Revista de Estudos Marxistas**. São Paulo: Boitempo Editorial. n. 1, p. 113-140, set./dez. 1996.

MARTINS, Wlader Belem. **A definição do perfil profissional do técnico em Administração**: demandas do setor produtivo. 2002. 86f. Resumo. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) – Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: < <http://servicos.capes.gov.br/capesdw/resumo.html?idtese=20025731022014001P4>>. Acesso em: 06 maio 2005.

MARTINS, Adroaldo Alves. **Sócio-economia do carvão em Santa Catarina**: uma contribuição ao estudo de sua trajetória. 2005. 185 f. Dissertação (Mestrado em Economia, Área de Concentração: transformações no capitalismo contemporâneo) – Centro Sócio-Econômico, Curso de Pós-Graduação em Economia da UFSC, Florianópolis, 2005.

MARX, Karl. **K. Marx, F. Engels: obras escolhidas**. Volume 3. Rio de Janeiro: Editorial Vitória, 1966.

_____. **Capítulo VI (inédito) de O Capital**. São Paulo: Livraria Editora Ciências Humanas, 1978.

_____. **Contribuição à crítica da economia política**. São Paulo: Martins Fontes, 1983a

_____. **K. Marx, F. Engels: história**. Organizador [da coletânea] Florestan Fernandes. São Paulo: Ática, 1983b.

_____. **O capital**: crítica da economia política: livro I. 24. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **Manifesto do Partido Comunista**. São Paulo: Martin Claret, 2007.

MÉSZÁROS, István. **Para além do capital**. São Paulo, Campinas: Boitempo Editorial e Editora da Unicamp, 2002.

_____. **A teoria da alienação em Marx**. São Paulo: Boitempo, 2006.

_____. **O desafio e o fardo do tempo histórico: o socialismo no século XXI**. São Paulo: Boitempo, 2007.

MORAES NETO, Benedito. **Século XX e trabalho industrial: taylorismo/fordismo, ohnoísmo e automação em debate**. São Paulo: Xamã, 2003.

MORE, Thomas. **A Utopia**. São Paulo: Martin Claret, 2003.

MOTTA, Paulo Roberto. Visão contemporânea da teoria administrativa. **RAP**, Rio de Janeiro, volume 13, n. 1, p. 7-29, jan./mar. 1979.

NICOLINI, Alexandre. Qual será o futuro das fábricas de administradores? **Revista de Administração de Empresas**, volume 43, n. 2, p. 44-54, abr./maio/jun. 2003.

NOBREGA, Clemente. Procuram-se otários. **Exame**, edição 673, ano 32, n. 22, p. 60-71, 21 out. 1998.

NUNES, Edson. **Ensino universitário, corporação e profissão: paradoxos e dilemas estratégicos do Brasil**. Documento de trabalho n. 55. Observatório Universitário. Databrasil – Ensino e Pesquisa, maio de 2006.

NUNES, Edson; CARVALHO, Márcia Marques de. **Ensino universitário, corporação e profissão: paradoxos e dilemas brasileiros**. Documento de trabalho n. 63, Observatório Universitário. Databrasil – Ensino e Pesquisa, dezembro de 2006. Disponível em: <http://www.databrasil.org.br/Databrasil/DB_PublicacoesDoc.htm>. Acesso em: 24 fevereiro 2008.

OLIVEIRA, Rosaura Maria. Administradoras: primeiro *round*. **RAE**, Rio de Janeiro, volume 25, n. 3, p. 81-82, jul./set. 1985.

PAULA LEITE, Christina Britto Larroudé de. **Desenvolvimento de carreira e significado do trabalho**. 1998. 233 f. Tese (Doutorado em Administração, Área de Concentração: Organização, Recursos Humanos e Planejamento) – Curso de Pós-Graduação da EAESP - FVG, São Paulo, 1998.

PERROW, Charles. **A pequena e gloriosa história da teoria organizacional**. Tradução de Sônia Maria Mendonça. São Paulo: EAESP-Fundação Getúlio Vargas, 1983.

PINOTTI, Raquel Nakazato; PAULILLO, Luiz Fernando de Orini e. A estruturação da rede de empresas processadoras de aves no Estado de Santa Catarina: governança contratual e dependência de recursos. **Gestão e Produção**, v.13, n.1, jan./abr. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-30X2006000100015&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 8 mar. 2008.

QUADROS, Dante Ricardo. Empowerment: aspectos essenciais na valorização do empregado. In: LANER, Aline dos Santos; CRUZ JÚNIOR, João Benjamim da (Org.). **Repensando as organizações**: da formação à participação. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004. p. 455-483.

REGO, Armênio. Climas éticos e Comportamentos de Cidadania Organizacional. **RAE**, São Paulo, volume 42, n. 1, p. 50-63, jan./mar. 2002.

RIZZI, Aldair Tarcísio. **Mudanças tecnológicas e reestruturação da indústria de frangos no Brasil**. Texto n. 08/98. Disponível em: <<http://www.economia.ufpr.br/publica/textos/textos.htm>>. Acesso em 8 mar. 2008.

RUAS, Roberto Lima. A atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados. **REAd**, ed. 15, v. 6, n. 3, mai./jun. 2000. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/anteriores.php>>. Acesso em: 05 jun. 2005.

SÁNCHEZ, Arturo Lahera. “Conquistando los corazones y las almas de los trabajadores”: la participación de los trabajadores en la calidad total como nuevo dispositivo disciplinario. In: CASTILLO, Juan José (Org.). **El trabajo recobrado**: una evaluación del trabajo realmente existente em España. Madri: Miño y Dávila Editores, 2005.

SANTOS, Milton; SILVEIRA, María Laura. **O Brasil**: território e sociedade no início do século XXI. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SANTOS, Maurício Aurélio. O papel do Estado no processo de acumulação capitalista no setor carbonífero em Santa Catarina durante a Segunda Guerra Mundial. In: Muitas faces de uma guerra: 60 anos do término da Segunda Guerra Mundial e o processo de nacionalização no Sul do Brasil, 2005, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: Centro de Ciências da Educação (FAED), UDESC, 2005. Disponível em: <<http://www.cce.udesc.br/cem/simposioudesc/anais/st4/st4mauricio.doc>>. Acesso em: 09 dez. 2008.

SCHROEDER, Jocimari Tres; SCHROEDER, Ivanir. Responsabilidade social corporativa: limites e possibilidades. **RAE-eletrônica**, São Paulo, volume 3, n. 1, Art. 1, jan./jun. 2004. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1573&Secao=COMPTO&Volume=3&numero=1&Ano=2004>>. Acesso em: 03 jun. 2005.

SGUAREZI, Sandro Benedito. **O perfil do futuro administrador**: da formação técnica à educação para a responsabilidade social. 2003. 176f. Resumo. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://servicos.capes.gov.br/capesdw/resumo.html?idtese=200336333005010017P2>>. Acesso em: 06 maio 2005.

SILVA, Tomaz Tadeu. **O que produz e o que reproduz em educação**: ensaios de Sociologia da Educação. Porto Alegre: Artes Médicas, 1992.

SILVA, Anielson Barbosa. Proposta de um perfil de administrador para a Era da Informação e do Conhecimento. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD, 24., 2000. **Anais eletrônicos...**, 2000. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/enanpad2000_trabsel_arh.html>. Acesso em: 05 maio 2005.

SILVA, André Guilherme Rodovalho. **As expectativas e opiniões de alunos recém-formados em cursos de Administração de Empresas sobre o mercado de trabalho**. 2003. 121f. Resumo. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo, São Paulo, 2003. Disponível em: < <http://servicos.capes.gov.br/capesdw/resumo.html?idtese=20035433096015002P4>>. Acesso em: 06 maio 2005.

SINGER, Paul Israel. **Desenvolvimento econômico e evolução urbana**: análise da evolução econômica de São Paulo, Blumenau, Porto Alegre, Belo Horizonte e Recife. São Paulo: Editora Nacional e Editora da USP, 1968.

SOARES, Gianna Maria de Paula. Responsabilidade social corporativa: por uma boa causa!? **RAE-eletrônica**, São Paulo, volume 3, n. 2, Art. 23, jul./dez. 2004. Disponível em: < <http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1666&Secao=FOR.ESTCRI&Volume=3&numero=2&Ano=2004>>. Acesso em: 03 jun. 2005.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

STORCK, Vera Suely. Notas para a história da administração brasileira: origens e desenvolvimento. **Revista de Administração de Empresas**, volume 23, n.3, p. 57-62, jul./set. 1983.

TAUILE, José Ricardo. **Para (re)construir o Brasil contemporâneo**: trabalho, tecnologia e acumulação. Rio de Janeiro: Contraponto, 2001.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1979.

TEIXEIRA, Maria Odeth Pereira de A. **Estudo sobre a trajetória profissional e percepções de graduados em Administração na FEA/USP**. 1993. 200f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP, São Paulo, 1993.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Responsabilidade moral e identidade empresarial. **RAC**, Curitiba, p. 31-50, edição especial 2003.

TONELLI, Maria José; ALCADIPANI, Rafael. Organizações pós-modernas: uma discussão sobre as novas competências requeridas aos gestores e a maquiagem do *self*. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD, 24., 2000, CIDADE?. **Anais eletrônicos...** CIDADE: LOCAL, 2000. Disponível em: < http://www.anpad.org.br/enanpad2000_trabsel_org.html >. Acesso em: 05 maio 2005.

TRAGTENBERG, Maurício. **Burocracia e ideologia**. São Paulo: Ática, 1974.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

TUMOLO, Paulo Sergio. Reestruturação produtiva no Brasil: um balanço crítico introdutório da produção bibliográfica. **Educação e Sociedade**, ano XXII, n. 77, p. 71-99, dez. 2001.

UMBELINO, Elisandra Martins. **Uma mulher vocacionada para administrar**: um estudo de caso sobre a subjetividade. 2001. 176f. Resumo. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. Disponível em: <<http://servicos.capes.gov.br/capesdw/resumo.html?idtese=200147842001013025P1>>. Acesso em 17 maio 2005.

VERGARA, Sylvia Constant; BRANCO, Paulo Durval. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **RAE**, São Paulo, volume 41, n. 2, p. 20-30, abr./jun. 2001.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2002.

WATANABE, Ben. Toyotismo: um novo padrão mundial de produção. **Revista dos Metalúrgicos**. São Paulo: CUT/CNM, dezembro de 1993.

WOOD, Stephen J. Toyotismo e/ou japonização. In: HIRATA, Helena. **Sobre o “modelo” japonês**. São Paulo: Edusp, 1993.

ZYLBERSZTAJN, Decio. Organização ética: um ensaio sobre comportamento e estrutura das organizações. **RAC**, Curitiba, volume 6, n. 2, p. 123-143, maio/ago. 2002.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)