

As relações de poder e os novos modelos de gestão
nas pequenas empresas: entre o moderno e o
tradicional.

Paula Priscilla Houly Lopes Falcão

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

As relações de poder e os novos modelos de gestão
nas pequenas empresas: entre o moderno e o
tradicional.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Psicologia.

Orientador: Prof. Dr. Aécio Marcos de Medeiros Gomes de Matos

Recife, 2010.

Falcão, Paula Priscilla Houly Lopes

As relações de poder e os novos modelos de gestão nas pequenas empresas:entre o moderno e o tradicional / Paula Priscilla Houly Lopes Falcão. – Recife: O Autor 2010.

139 folhas: il., tab., fig.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CFCH Psicologia, 2010.

Inclui: bibliografia.

1. Psicologia. 2. Pequenas empresas. 3. Paternalismo empresarial. 4. Modernismo. 5. Modelos de Gestão. I. Título.

159.9

CDU (2.ed.)

UFPE

150

CDD (22. ed.)

BCFCH2010/42

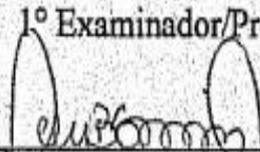
**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA
CURSO DE MESTRADO**

**AS RELAÇÕES DE PODER E OS NOVOS MODELOS DE GESTÃO
NAS PEQUENAS EMPRESAS: entre o moderno e o tradicional.**

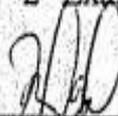
Comissão Examinadora:



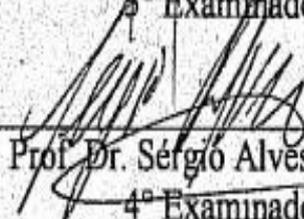
Prof.:Dr. Aécio Marcos de Medeiros Gomes de Matos
1º Examinador/Presidente



Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva
2º Examinador



Prof. Dr. Benedito Medrado-Dantas
3º Examinador



Prof. Dr. Sérgio Alves de Sousa
4º Examinador

Recife, 24 de fevereiro de 2010

À Deus, à meus pais, irmãos
e ao meu esposo.

Agradecimentos

Agradecer, sempre agradecer...

Agradeço em primeiro lugar a Deus, na pessoa de Jesus Cristo, Àquele que tem me fortalecido e me dado sabedoria para vencer os desafios, ser quem hoje sou e conquistar as vitórias da vida;

À minha mãe, Nielze dos Santos Houly, mulher forte e guerreira que esteve e sempre está ao meu lado, demonstrando amor incondicional e servindo de referencial em honestidade, responsabilidade e encorajamento para minha caminhada pessoal e profissional;

Ao meu pai, Paulo Lopes da Silva, que sempre me incentivou com palavras e com a própria vida a estudar e crescer profissionalmente. E foi um grandioso instrumento para me proporcionar acesso ao conhecimento;

Aos meus irmãos, minha avó, tios, tias, primos e primas, que me deram muito apoio, compreensão e muitos momentos alegres;

Ao meu esposo, Daniel Falcão da Cunha, meu grande companheiro, amigo, confidente, que em todos os momentos esteve junto a mim dando amor, forças e encorajamento a continuamente persistir;

Ao meu orientador, prof. Dr. Aécio Marcos de Medeiros Gomes de Matos, por acreditar em mim, dedicar seu tempo nas orientações e leituras do meu trabalho e pela pesquisa humana que demonstrou ser, muito sábio e amigo;

Aos professores participantes da minha banca de defesa, por ter aceitado o convite e por toda a dedicação e contribuições que deram a minha produção;

Aos professores da pós-graduação de Psicologia da UFPE, que contribuíram muito para o desenvolvimento de novos saberes e direcionamento da minha dissertação;

Aos colegas de turma, que estiveram presentes nos momentos de aprendizado, angústias e alegrias pertencentes ao momento que se vive no curso de mestrado; Em particular, a Tathyane Silva, amiga mais próxima e companheira dessa caminhada;

À Alda, pela disposição e presteza com que resolvia os procedimentos da secretaria;

À Capes, por possibilitar maior dedicação ao meu trabalho de mestrado, através do seu apoio financeiro;

Às empresas que se disponibilizaram a participar da pesquisa, a Ana Paula Meirinhos, Fabiana e Cláudia Mastroyane, por intermediar meu acesso a elas;

Aos participantes das entrevistas, aos funcionários das três empresas pesquisadas que se dispuseram a esse trabalho de investigação, dedicando seu tempo, com muita atenção e gentileza;

E por fim, a todos os meus amigos, líderes que contribuíram com orações e palavras de incentivo para que mais esse sonho se realizasse em minha vida.

“Porque em parte conhecemos...

[...] Mas, quando vier o que é perfeito, então o que o é em parte será aniquilado. Quando eu era menino, falava como menino, sentia como menino, discorria como menino, mas, logo que cheguei a ser homem, acabei com as coisas de menino. Porque agora vemos por espelho em enigma, mas então veremos face a face; agora, conheço em parte, mas então conhecerei como também sou conhecido.”

(Paulo de Tarso; I Co 13:9-12)

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Taxas de mortalidade nas micro e pequenas empresas no Brasil | 27 |
| Tabela 2 - Evolução da distribuição dos estabelecimentos por porte no Brasil | 28 |
| Tabela 3 - Distribuição dos empregados por porte de estabelecimento e setor de atividade no Nordeste | 29 |
| Tabela 4 – Número de empregados no Estado de Pernambuco em micro e pequenas empresas | 29 |

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|----|
| Figura 1: Categorias temáticas..... | 73 |
|--|----|

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

MPEs – Micro e pequenas empresas

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas empresas

PIB – Produto Interno Bruto

OM – Ômega – nome fictício de empresa entrevistada

RA – Radar – nome fictício de empresa entrevistada

ABC – Nome fictício de empresa entrevistada

RH – Recursos Humanos

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| RESUMO | 13 |
| ABSTRACT..... | 14 |
| | |
| INTRODUÇÃO | 15 |
| | |
| 1. OS PROCESSOS DE GESTÃO E A PROBLEMÁTICA DA PESQUISA | 18 |
| | |
| 2. O PODER NAS ORGANIZAÇÕES | 38 |
| 2.1 Organização e poder..... | 39 |
| 2.2 Discussões sobre o poder | 41 |
| 2.2.1 Sistema sociomental | 43 |
| 2.3 Estruturas psíquicas do processo de poder organizacional | 45 |
| 2.3.1 Superego | 46 |
| 2.3.2 Ideal do Ego | 46 |
| 2.3.3 Poder: cenários e controles de tipo paternal e maternal | 47 |
| 2.4 Modelos de gestão organizacional e as configurações do poder: cenários possíveis..... | 59 |
| 2.4.1 Novos modelos de gestão | 51 |
| 2.4.2 Gestão Paternalista | 56 |
| | |
| 3. METODOLOGIA DE PESQUISA | 61 |
| 3.1 Acesso às empresas pesquisadas | 68 |
| 3.2 As entrevistas | 69 |
| 3.3 Caracterização das empresas | 70 |
| 3.4 Caracterização dos entrevistados | 71 |
| 3.5 Organização das informações | 71 |
| | |
| 4. ANÁLISE DOS DADOS | 75 |
| 4.1 Conceito de modernização para os funcionários das pequenas empresas | 76 |
| 4.2 Riscos que a modernização impõe aos funcionários e à empresa | 80 |
| 4.3 As práticas dos novos modelos de gestão e de poder na pequena empresa | 88 |
| 4.3.1 Implantação dos avanços tecnológicos e “investimento no fator humano” | 89 |
| 4.3.2 Hierarquia, autonomia e relacionamento entre patrão e funcionários | 94 |
| 4.3.3 Política de reconhecimento | 105 |
| 4.4 Afinal, como a pequena empresa tem se adaptado aos novos modelos de gestão? | 116 |

| | |
|-----------------------------------|------------|
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 123 |
| REFERÊNCIAS | 130 |
| APÊNDICES | 135 |

RESUMO

Este estudo procura compreender as configurações do poder em pequenas empresas em face dos novos modelos de gestão adotados. Contextualizando as mudanças sociais e econômicas do cenário atual e apoiando-se em trabalhos de fundamentação psicossociológica, analisa como as pequenas empresas, que são marcadas historicamente por características de uma gestão centralizadora, têm se adaptado aos novos modelos de gestão, que visam, sobretudo, à descentralização e à autonomia. A fundamentação teórica contempla estudos sobre o poder nas organizações, mediante discussões sobre os processos da organização e sobre o poder numa perspectiva que compreende seu exercício sob as raízes de um sistema sociomental. Dessa maneira, destaca estruturas psíquicas do processo de poder organizacional que atuam ao exercer controles de tipo paternal e/ou maternal sobre os indivíduos. A revisão teórica contempla ainda os novos modelos de gestão e um modelo tradicional, de herança brasileira, denominado gestão paternalista. No desenvolvimento da pesquisa, privilegiou-se a abordagem qualitativa de análise de conteúdo, por meio de dez entrevistas realizadas em três empresas de pequeno porte do setor de serviços na região metropolitana de Recife. A sistematização das informações coletadas trilhou os seguintes passos: 1) pré-análise, com a transcrição das entrevistas e leituras “flutuantes”, a fim de apreender possíveis índices temáticos; 2) exploração do material, o que possibilitou, a partir dos índices temáticos, escolher as categorias de análise, de critério semântico dos temas; 3) tratamento dos dados, o que permitiu, pela análise das mensagens, fazer inferências e interpretações dos dados. As categorias temáticas destacadas foram: modernização; modelos de gestão; poder; “investimento no fator humano”; riscos ao funcionário e à empresa; autonomia e hierarquia; reconhecimento. O que se verificou é que as pequenas empresas, embora sintam a necessidade de se modernizar e tenham se esforçado para implantar tecnologia e modernos modelos de gestão, as implantações que ela tem efetuado se misturam a uma tradicional mas bem presente gestão paternalista. Assim, apesar de os modelos de gestão modernos implicarem nas grandes empresas um controle organizacional de tipo maternal, nas pequenas ainda prevalece o controle do tipo paterno, de identificação dos funcionários com a figura do dono como pai.

Palavras-chave: pequenas empresas; modernização; relações de poder; modelos de gestão; paternalismo.

ABSTRACT

This study seeks to understand the configurations of power in small companies through the new business models adopted. Contextualizing the social and economic changes of the current situation and relying on social and psychological models, considers how small companies, which historically are marked by a centralized management, has adapted to new business models, which target mainly decentralization and autonomy. The theoretical fundamentation include studies about power in business organizations, through discussions on the organization's processes and the power from a perspective that includes exercise under the roots of a socio-mental system. Thus, it is possible to highlight psychic structures of the process of organizational power that act exercising parental type controls on the individuals. The review also covers the new theoretical models of management and an archaic model of inheritance, named, paternalistic management. On the development of this research, the focus was the qualitative content analysis, through ten interviews in three small businesses in the service sector in the metropolitan area of Recife. The systematization of the information collected followed three steps: 1) pre-analysis, with the floating readings of the transcribed interviews, in order to grasp possible thematic indices; 2) exploration of the material that led to the thematic indices, choose the categories of analysis, the criterion of thematic issues; 3) data processing, which allowed, through the analysis of the messages, make inferences and interpretations of the data. The themes highlighted were: modernization; modern business models, power, "investment in human factor", risks the employee and the company; autonomy and hierarchy; recognition. What were seen is that small companies, despite the need to modernize and the effort to deploy technology and modern management models, this deployments combine with an archaic, but well establish, paternalistic management. So, despite modern management models in large companies involve an organizational control of maternal type, in small companies, still prevails control paternal type, with a picture of the owner as a father by the employee.

Keywords: small companies, modernization, power relationships, business models, paternalism.

INTRODUÇÃO

A pesquisa aqui descrita objetivou investigar as relações de poder vividas em pequenas empresas face aos novos modelos de gestão adotados na atualidade. A opção por esse tema não veio por acaso, mas decorreu de uma vivência que se foi construindo ao longo da minha formação profissional, e se ampliou a partir de uma experiência no período da graduação em Psicologia vivida em uma microempresa do ramo comercial. Durante onze meses, realizei um trabalho sistemático de apoio aos funcionários, buscando o desenvolvimento de uma reflexão crítica sobre suas práticas de trabalho.

Ao longo desse processo, pude perceber a existência de contradições nos discursos dos funcionários dentro da instituição. A presença de elementos contraditórios, inconciliáveis, marcados por contentamentos acompanhados de insatisfações e frustrações maiores denotava a existência de conflitos no cotidiano organizacional (PAGÉS *et al.*, 1987). Perceber esses conflitos, na maioria das vezes, abafados, fez-me questionar como se constitui essa realidade de relações encadeadas e de que modo os indivíduos que compõem a organização nelas estão envolvidos. Pensei também como seria importante o olhar da psicologia para trazer contribuições relevantes sobre essa realidade. Seguindo o interesse de entender as relações sociais que permeavam o ambiente dos trabalhadores, busquei então, pela Análise de Conteúdo, estudar como se davam as relações de trabalho nesse tipo de organização. Desenvolvi uma prática de pesquisa sobre *As relações de trabalho e o funcionamento de uma microempresa familiar*. Assim, o trabalho inicial prolongou-se por mais um ano no curso das disciplinas Prática de Pesquisa 1 e 2.

O aprendizado adquirido em tais práticas somou-se às minhas experiências de estágio e de trabalho na área da psicologia organizacional, as quais favoreceram um olhar mais aguçado para as configurações do poder vividas entre os funcionários e entre

esses e seus padrões. Em paralelo, as mudanças e transformações empresariais na nossa sociedade atual procedentes da modernização global, despertaram em mim o interesse pela compreensão de como as empresas se têm adaptado a essa realidade, partindo do princípio de que essas mudanças também requerem das empresas novos modelos de gestão.

Em apoio ao meu interesse, as leituras em Matos (1994), que também é o orientador desta pesquisa, sobre o comportamento humano nas micro e pequenas empresas diante da modernização, num viés psicossociológico, bem como as leituras em Pagés *et al.* (1987) a respeito das formas como o poder circunda as grandes organizações, chamadas de hipermodernas, puderam elucidar conteúdos importantes sobre a realidade organizacional, e mostraram a relevância desse tema. Assim, essas leituras foram decisivas para nortear possíveis caminhos para este estudo.

Essas aproximações entre a trajetória de estudos e a minha prática profissional encaminharam esta pesquisa para o estudo do universo das micro e pequenas empresas, já que todos eles, tanto experiências de trabalho quanto estudos acadêmicos, foram desenvolvidos nessa linha. Mas, vale ressaltar também que a constatação do crescimento das micro e pequenas empresas na economia brasileira foi um fator de extrema relevância para a escolha desse tipo de organização neste estudo.

Após descrever brevemente minha trajetória profissional, bem como minhas motivações que justificaram as opções de estudo para esta pesquisa, gostaria de destacar ainda minha crença na relevância das investigações sobre a temática referida, voltadas para o campo da micro e pequena empresa, como a que vai aqui proposta, por acreditar que elas podem trazer inúmeras contribuições para o ambiente organizacional, que mergulha constantemente em novas atualizações. Nesse sentido, ressalvo a importância de buscar compreender o processo de modernização desse segmento de empresas, e, em particular atentar para as questões relacionadas com as interações sociais para as práticas gerenciais e com as reações das pessoas e dos grupos envolvidos, à luz das teorias da Psicologia social.

Para tanto, este trabalho foi elaborado com uma estrutura composta de introdução e quatro capítulos organizados a fim de tornar a leitura mais fluida. A introdução contempla a justificativa da pesquisa e a estrutura do trabalho. O primeiro

capítulo trata a problemática da pesquisa e seus objetivos. O segundo capítulo discorre sobre a fundamentação teórica que norteou a pesquisa. Versa sobre o poder nas organizações, trata das estruturas psíquicas do processo do poder organizacional e discute também suas configurações. No final do capítulo, há um item que aborda o paternalismo nas organizações.

O terceiro capítulo traz o percurso metodológico que a pesquisa percorreu, desde o acesso às empresas e passando pelos instrumentos utilizados, a caracterização dessas e dos entrevistados e a organização das informações para a análise. O quarto capítulo traz, por fim, a análise e a discussão dos dados, juntamente com as reflexões construídas, seguido das considerações finais e das contribuições trazidas pela pesquisa.

Espera-se que esta dissertação contribua para um melhor conhecimento do modo como as pequenas empresas têm refletido as novas gestões e como se tem configurado as relações de poder em sua realidade atual. Ademais, acredita-se que ela possa auxiliar na reflexão de políticas de trabalho que sejam capazes de investir nos integrantes e na estrutura organizacional, a fim de adequá-los aos novos mercados.

Capítulo 1: OS PROCESSOS DE GESTÃO E A PROBLEMÁTICA DA PESQUISA

1. OS PROCESSOS DE GESTÃO E A PROBLEMÁTICA DA PESQUISA

Ao se propor estudar as relações de poder em pequenas empresas face aos novos modelos de gestão adotados, esta pesquisa perpassa campos de estudo da administração que englobam comportamento organizacional, liderança, gestão, áreas fundamentais da realidade organizacional. Entretanto, os enfoques adotados durante sua elaboração fazem com que ela se configure como uma dissertação pertencente ao campo de estudo da psicologia organizacional, com foco nas estruturas de poder e suas implicações sobre os processos subjetivos e sociais dos indivíduos. Dessa maneira, embora as outras áreas do conhecimento não sejam aprofundadas aqui, constituem temas transversais que trazem apoio e elucidação a muitas das questões tratadas.

Considerando, pois, a importância de situar os enfoques da administração neste estudo a fim de permitir uma compreensão do universo empresarial, vale contextualizar brevemente a evolução dos processos de gestão, os quais refletem as estruturas de mercado, de produção e do conhecimento, por se acreditar que trarão esclarecimentos sobre a *performance* dos novos modelos de gestão adotados, com repercussões nas pequenas empresas. Antes de aprofundar essa discussão, é importante esclarecer que os avanços dos processos de gestão acontecem, de acordo com Gumbrecht (1998), seguindo a modernização da sociedade como um todo. O conceito da modernização, no entanto, se confunde muitas vezes entre os que participam de seu processo e este autor fala a esse respeito, observando que o conceito de modernização confunde-se constantemente com o de modernidade por eles terem efeitos que se acumulam e se interferem numa dimensão de simultaneidade. Por isso, desde já será feita uma breve distinção deles para melhor esclarecimento.

Para Gumbrecht (1998), a modernidade evoca uma época produtiva da literatura e das artes nas histórias ocidentais durante as primeiras décadas do século XX, em que

defendiam modelos baseados em reações contra correntes tradicionais. Weber (1983) contextualiza essa época como sendo a do mundo racionalizado da economia capitalista, do Estado burocrático moderno, das "esferas de valor" da ciência, arte, moral, e, ainda, caracterizado pela formação de uma estrutura de personalidade baseada na conduta de vida metódico-racional, sendo um fenômeno típico do Ocidente.

Já o conceito de modernização dá-se como um processo de mobilização dos componentes sócio-econômicos numa determinada direção, cujo resultado mais imediato pode ser visto pelo aumento da produtividade do trabalho e a ampliação das redes produtivas (HABERMAS, 1987). Tachizawa e Faria (2002) ao resgatar os estudos do SEBRAE, acrescentam como resultados da modernização: a globalização da economia, o avanço tecnológico, o aumento da competição, das expectativas e exigências dos clientes, a busca da sociedade pela conservação do meio ambiente e uma postura ética por parte das organizações. Todos esses aspectos repercutem em novas formas de gestão para as empresas.

Por gestão, entende-se que é uma palavra derivada do latim *gestio, gestionis*, de *gerere*, que tem o sentido amplo de gerência, de administração, o ato de gerir alguma coisa que seja de outrem. O termo surge, juridicamente, segundo Plácido e Silva (1963, p. 740), como administração de bens e interesses alheios, conforme um mandato convencional, legal ou por ofício do gestor. A palavra gestor, do latim *gestor*, refere-se a administrador e gerente. A gestão, pois, é a própria administração do negócio, a qual compreende um conjunto de análises, tomada de decisões, motivação, avaliação, controle, liderança, comunicação, autonomia, dentre outros aspectos. É uma forma que concebe e gera os recursos tecnológicos, humanos, produtivos de bens ou de serviços disponíveis no momento pela organização (GARAY, 2002). Vale dizer que, por ser influenciada pelos pensamentos da época atual, a gestão apresenta mudanças em seus processos de ação. Por essa razão procura-se traçar a seguir o contexto socioeconômico e a evolução das bases do conhecimento nas quais evoluíram os processos de gestão.

Trajetórias dos processos de gestão

Discutir a evolução dos processos de gestão envolve falar sobre as estruturas de mercado, de produção e do conhecimento, que se articulam mutuamente com os marcos do desenvolvimento econômico. Pode-se iniciar pelos avanços da Revolução industrial, primeiro transformando as feições do capitalismo mercantilista, com o desenvolvimento da economia burguesa e das rápidas inovações tecnológicas. Nesse período, principalmente a partir do século XVIII, tais inovações proporcionaram maior velocidade ao processo de transformação da matéria-prima. Segundo Passos (1999), novas máquinas automatizadas, geralmente movidas pela tecnologia do motor a vapor, foram responsáveis pelo surgimento da produção em massa, mais rápida e mais barata. No entanto, além de acelerar processos e reduzir custos, as máquinas também transformaram as relações de trabalho no meio fabril. Os trabalhadores passaram por um processo de especialização de sua mão de obra, e por isso tinham responsabilidade e domínio limitados a fragmentos do processo industrial. Perderam, assim, o controle do processo produtivo e do produto em si.

Com o passar do tempo, as formas de atuação do capitalismo industrial ganharam outras feições. Na segunda metade do século XIX, a eletricidade, o transporte ferroviário, o telégrafo e o motor a combustão deram início à chamada 2ª Revolução Industrial. A partir daí, os avanços capitalistas ampliaram significativamente o seu raio de ação, sobretudo no século XX, com as contribuições de Frederick Taylor no período conhecido como Taylorismo. Esse momento foi marcado pela especialização do trabalhador no desempenho das tarefas. Os operários eram vistos como uma extensão da máquina e por isso deveriam especializar-se na realização de tarefas mecânicas e repetitivas, a fim de produzir cada vez mais. O conceito de homem-máquina surge com a perda de significação do homem no processo produtivo decorrente do taylorismo, reducionismo que repercute numa gradual perda de poder dos trabalhadores, sobretudo nas situações de abundância de mão de obra.

Nos avanços dos processos de gestão empresarial nesse período, é preciso salientar também as contribuições de Henri Ford com a elevação da produtividade industrial pela criação da linha de montagem na fábrica de automóveis, o chamado Fordismo. Esse período de produção em massa foi marcado, ainda, pelo inchaço das organizações, uma vez que houve uma grande verticalização da indústria, ao concentrar

o processo produtivo, a exemplo da indústria automobilística que verticalizou a produção desde o aço até o carro pronto (PASSOS, 1999).

Paralelamente a essa modernização da produção industrial, desenvolvia-se a Escola Burocrática, proposta por Weber. Tinha ela seu foco na organização do Estado, mas emprestou à administração princípios lógicos e formais para se dirigir uma organização. Influenciada por esses princípios, a administração nas empresas passou a ter características dotadas de racionalidade, visando à padronização do desempenho humano, como a criação de regras para o trabalho, a formalidade, as hierarquias e as relações interpessoais. Esse período marcou a passagem da era de produção em massa para um período com ênfase na eficiência.

Com o passar dos anos, essas práticas deram espaço a novas filosofias centradas nos recursos humanos, com foco na valorização das pessoas, o que resultou em abordagens mais inovadoras, que despontaram uma mudança de ênfase da valorização do tipo de capital predominante, do capital produtivo (equipamentos, planta industrial, etc.) para outra forma de capital que é o conhecimento (tecnologia, informação, etc.). A transformação desse contexto incentivou assim um período de grande ênfase na competitividade pela qualidade, caracterizando-se por relações cada vez mais estreitas entre empresas e clientes. Nesse momento conhecido pela ênfase dada à qualidade, emergem novos modelos de gestão.

Passos (1999) explica que, após a segunda guerra mundial, houve um dos maiores ciclos expansivos da história do capitalismo em escala mundial, e a economia japonesa foi a primeira a superar os desgastes trazidos pela guerra. Até 1974, os padrões tecnológicos e os de gestão das empresas capitalistas baseavam-se nos desdobramentos e avanços ocorridos ao longo do século XX, tanto no padrão tecnológico como no modelo fordista-taylorista de organização dos processos de trabalho, e ainda na estrutura empresarial departamentalizada.

Mas a evolução das empresas revelou modelos de produção de alta *performance*, o que estaria a indicar a presença de uma 3ª Revolução industrial. Algumas de suas características revolucionárias são apontadas, conforme Passos (1999):

A) O desenvolvimento de um conjunto de inovações tecnológicas de larga expansão nas áreas de novos materiais, biotecnologia e, sobretudo, na microeletrônica.

Esta última por meio da informática, provoca uma reformulação dos padrões de consumo da sociedade e dos produtos de praticamente todos os setores econômicos. Vem sendo criado um “mundo novo”, ainda não definido em seu formato final, em que os bens e serviços produzidos por essas novas tecnologias ganham utilizações atuais ou inéditas, e os antigos produtos e as formas anteriores tendem a ser varridos do mercado;

B) Formas de gestão inovadoras, de modo a superar a antiga organização com os postos de trabalho fixos e as tarefas ultraespecializadas, resultantes do Taylorismo. A nova organização do trabalho conduz a uma crescente multiplicação de tarefas pelos trabalhadores, com um aumento sensível de suas responsabilidades. Isto exige um aumento do conhecimento do conjunto de processos produtivos, não apenas dos empresários e gerentes, mas de todos os trabalhadores, que só pode ser alcançado com um maior nível de qualificação dos mesmos;

C) uma profunda mudança nos processos organizacionais, nas estratégias e na cultura das empresas. A necessidade de conquistar clientes e competir com a concorrência, conduz à demolição das rígidas estruturas departamentais e promove a integração entre os setores e uma maior conectividade entre fornecedores, distribuidores e usuários. O conjunto dessas transformações não seria possível sem a criação de um ambiente de trabalho cooperativo, sistema de carreiras para os empregados, programas de qualificação, incentivos à produtividade e até participação nos lucros.

Wood (1992) aponta ainda como principais características desses novos métodos de desenvolvimento de equipe: trabalho em grupo e estilos de liderança mais democráticos, atribuindo responsabilidades com autonomia descentralizada, o que gera um aumento significativo de qualidade.

Esses novos modelos de gestão empresarial têm usualmente recebido designações como “produção de alta *performance*” e “toyotismo”, remetendo a experiências do Japão pós-guerra, da Suécia e da Alemanha. Afirmar que o Toyotismo é um novo paradigma produtivo significa considerar que esse sistema apresenta condições de se impor aos anteriores no que se refere ao aumento da produtividade, rentabilidade econômica, qualidade, dentre outros, aspectos aos quais, a partir da

competição no mercado, obrigarão os demais concorrentes a adotá-lo para não perecer economicamente.

As implementações toyotistas, com destaque para a delegação de autonomia e a cooperação como as principais fontes do sucesso administrativo, de alguma maneira já eram observadas nas empresas ocidentais. O que, segundo Passos (1999), diferencia esses novos modelos é um ambiente liberto: a) das restrições tayloristas, que transformam cada trabalhador num robô (máquina humana), que não pode pensar mas apenas repetir movimentos definidos por outros, cabendo aos gerentes e diretores a tarefa de pensamento e das elaborações; b) das restrições fordistas, cuja rigidez na automatização dos processos inibia cada trabalhador, técnico e chefias para tomarem iniciativas inovadoras; c) das restrições fayolistas, que transformam cada departamento em unidades tendentes a formar lógicas próprias e isoladas, impedindo a consciência de que o destino individual de todos está conectado com a *performance* global da empresa.

Os avanços dessa nova tendência foram sendo alcançados de maneira gradual e repercutiram em todas as economias, mas seus impactos aconteceram conforme as realidades específicas de cada país, inclusive do Brasil, como se verá a seguir.

Um breve voo sobre a realidade brasileira

A evolução dos processos de gestão no mundo teve marcos em economias hegemônicas. Apesar de crises e guerras, elas conseguiram superar e se tornar referências para o mercado. Suas repercussões, porém, nos demais países sucedem de acordo com a história e o desenvolvimento próprios a cada um.

No Brasil, por exemplo, a análise da evolução histórica do capitalismo caminha na direção de autoaperfeiçoamentos e tende a atingir patamares elevados de crescimento econômico (ALVES, 1990). Mas as circunstâncias vividas desde seu surgimento culminaram num processo de industrialização tardio, iniciado em meados do século XIX, que se tornou dominante apenas a partir de 1930, fato que comprometeu a aceleração de seu desenvolvimento. Segundo Mello (1983), a periodização do processo industrial brasileiro se deu da seguinte maneira: até 1808 – economia colonial; de 1808-

1888 – economia mercantil-escravista nacional; 1888-1933 – nascimento e consolidação da grande indústria; de 1933-1955 – industrialização restringida; e de 1955 em diante – industrialização gerada.

Diante desse contexto, em busca de se desenvolver, o Brasil passou a se empenhar para alcançar os patamares de outros países industrializados, tendo, a partir de 1955, progressos significativos em sua industrialização. Mas os avanços do processo industrial sofriam reflexos da economia mundial, e isso fez gerar na década de 1970 uma menor disponibilidade de crédito para o Brasil no mercado financeiro. Concomitantemente, houve um prolongamento da espiral inflacionária. Esses acontecimentos provocaram a inibição do crescimento da produção nacional, com graves consequências no campo social. Os esforços das décadas seguintes para se estruturar levaram o Brasil a um forte processo de internalização dos mercados, ao estreitar vínculos com o sistema econômico mundial.

De acordo com Alves (1990), esses vínculos possibilitaram a difusão de novos produtos e serviços, a contínua inovação nos métodos e processos industriais e de gestão. Ocasionalmente também modificaram os valores e os hábitos de consumo da população, marginalizando a mão de obra pouco qualificada pelas exigências de maior eficiência no sistema produtivo, compatível com os padrões de produtividade, em relação às modernas tecnologias. Nas organizações, houve a necessidade de mobilização dos recursos, e os gestores eram os responsáveis pelo exercício da criatividade como a melhor forma de serem desenvolvidas alternativas de solução para tornarem as empresas competitivas no mercado.

Vale dizer que as mudanças estruturais ocorridas na situação econômica mundial e na natureza das organizações revelaram a necessidade de novos referenciais para a gestão das empresas, e no Brasil não foi diferente (TACHIZAWA e FARIA, 2002). As formas atuais de organização do trabalho apontavam para um aumento no nível de repercussão e exigência para as empresas de modo geral. Segundo Kovács (2006), esse novo arranjo implicou a elevação do nível de qualificações, novas competências, responsabilidades e iniciativas, trabalho em equipe, bem como o abandono do clima de confronto a favor do diálogo e do envolvimento dos trabalhadores.

Hoje, as organizações brasileiras enfrentam o desafio de reestruturar toda a sua base produtiva, criada sob os padrões tecnológicos e de gestão resultantes do fordismo-taylorismo, para uma estrutura formada por unidades produtivas organizadas segundo o padrão de gestão de alta *performance*. Têm sido exigidas verdadeiras mudanças, tanto nas relações entre capital e trabalho, como nas alterações sobre o tipo de informações requeridas para viabilizar essa nova forma de gestão.

A esse respeito, alguns pontos são destacados por Passos (1999). Um deles faz referência à elevação da produtividade com a adoção de sistemas de operação e decisão descentralizados. Outro aspecto são as mudanças nos códigos hierárquicos, os formais, porém, sobretudo, os informais, mediante a difusão de informações em todos os níveis.

Vale dizer que essa tendência também é corroborada pela presença da chamada Administração Holística, modelo regido pelo pressuposto de que a empresa não pode mais ser vista como um conjunto de departamentos (Departamentalização) que executam atividades isoladas, mas como um conjunto único, um sistema aberto em contínua interação. Suas características principais são a criação das células de produção, em que os funcionários se autogerenciam, alto nível de comunicação lateral, além do rodízio de funções, em que se busca a multifuncionalidade e o comprometimento individual.

Embora o Brasil tenha demonstrado um crescimento considerável em sua economia, as proposições de mudanças nos processos de gestão impõem-se como grandes desafios, pois esbarram na herança de seu tardio processo de desenvolvimento e nos métodos tradicionais de gestão. Segundo Motta e Caldas (1997), os maiores desafios quanto às mudanças estruturais nas organizações brasileiras se devem fundamentalmente porque o sucesso delas depende de transformações das atitudes e percepções de seus indivíduos.

Aproximando-se da realidade das pequenas empresas

As exigências de transformação no contexto atual também incidem sobre a gestão das micro e pequenas empresas brasileiras que tem buscado adequar-se aos

novos apelos do mercado, cada vez mais competitivo. Para tornar mais clara a compreensão da realidade vivida por essas organizações, serão fornecidas algumas informações que apontam para sua importância no mercado e contextualizam a gestão dessas empresas diante do cenário econômico e social vigente.

Os dados da pesquisa “Onde estão as Micro e Pequenas empresas no Brasil”,¹ revelam que esse segmento cresceu 22,1% entre os anos 2000 e 2004, passando de 4,11 para 5,02 milhões de unidades. Esse estudo mostra também que, dos 924 mil novos estabelecimentos abertos no Brasil nesse período, 99% eram micro e pequenas empresas. Esses dados concluem que tais empresas são responsáveis por 60% do pessoal ocupado no Brasil e concentra cerca de 20% do PIB nacional. Tais números indicam que a cada dia esse tipo de organização se mostra indispensável ao funcionamento da economia. E, apesar do índice ainda alto de mortalidade das micro e pequenas empresas, tem sido demonstrado que o percentual de sobrevivência delas tem aumentado, como, por exemplo, as empresas que sobrevivem pelo menos dois anos aumentaram em 27,4% seu índice de permanência em atividade, conforme a tabela abaixo:

Tabela 1: Taxas de mortalidade nas micro e pequenas empresas no Brasil

| Ano de existência das empresas | Ano de constituição formal das empresas (triênio 2002-2000) | Taxa de mortalidade (A) | Ano de constituição formal das empresas (triênio 2005-2003) | Taxa de mortalidade (B) | Taxa de mortalidade (B-A) |
|--------------------------------|---|-------------------------|---|-------------------------|---------------------------|
| Até 2 anos | 2002 | 49,4% | 2005 | 22% | -27,4% |
| Até 3 anos | 2001 | 56,4% | 2004 | 31,3% | -25,1% |
| Até 4 anos | 2000 | 59,9% | 2003 | 35,9% | -24,0% |

Fonte: Pesquisa: “Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003-2005”²

¹ Fonte: <http://noticias.uol.com.br/economia/ultnot/2006/11/24/ult82u6433.jhtm> Acesso em 17/10/2008.

²Fonte: http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/estudos-e-pesquisas/sobrevivencia-das-micro-e-pequenas-empresas/copy_of_novo-background. Acesso em 14/09/2009;

Segundo esses resultados, os efeitos do desenvolvimento se devem à melhor qualidade da gestão empresarial, assim como à melhoria do ambiente econômico.

Apesar de as informações sobre as MPEs serem sempre postas juntas, é importante esclarecer que a estrutura da micro e da pequena empresa se diferencia, conforme faz a distinção entre elas O Estatuto da Micro e Pequena Empresa,³ atualizado pelo decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004, quando define que uma organização é considerada microempresa se possuir uma renda bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos). E classifica como pequena empresa quando possui uma receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133,222,00 (dois milhões cento e trinta e três mil duzentos e vinte e dois reais).

O SEBRAE, além dos critérios do Estatuto utiliza também o critério do número de funcionários para distingui-las. De acordo com essa instituição, para ser considerada microempresa, a mesma deve comportar, na indústria e na construção, até 19 (dezenove) funcionários, e no comércio e serviços até 9 (nove). Já para se enquadrar na categoria de pequena empresa, a mesma deve comportar, na indústria e na construção, de 20 (vinte) a 99 (noventa e nove) funcionários, e no comércio e serviços, de 10 (dez) a 49 (quarenta e nove) trabalhadores.

Esta dissertação tem como objeto a análise das pequenas empresas do setor de serviços. Sua delimitação foi realizada considerando-se que a diferença do número de funcionários das micro para as pequenas empresas tem consequências distintas em sua estrutura e gestão, bem como nas relações de poder estabelecidas.

Para se ter uma melhor compreensão, o Anuário do trabalho na Micro e Pequena empresa (2008) fornece alguns dados relevantes, como a evolução da distribuição dos estabelecimentos por porte no Brasil, conforme mostra a tabela abaixo:

³ Fonte: http://www.tabsal.com.br/materia.aspx?id_materia=1002. Acesso em 14/09/2009.

Tabela 2: Evolução da distribuição dos estabelecimentos por porte no Brasil

| EVOLUÇÃO DA DISTRIBUIÇÃO DOS ESTABELECIDAMENTOS POR PORTE - BRASIL (2004-2006) (EM %) | | | | | | | |
|--|-------|---------|-------|-------|--------|-------|-------------------|
| MICRO E PEQUENA EMPRESA | | | | MÉDIA | GRANDE | TOTAL | TOTAL ABOSLUTO |
| ANO | MICRO | PEQUENA | TOTAL | | | | |
| 2004 | 83,9 | 13,6 | 97,6 | 1,5 | 0,9 | 100 | 2.054.841 |
| 2005 | 83,7 | 13,8 | 97,5 | 1,6 | 0,9 | 100 | 2.148.906 |
| 2006 | 83,6 | 13,9 | 97,5 | 1,6 | 0,9 | 100 | 2.241.071 |

Fonte: Anuário do Trabalho na Micro e na Pequena empresa 2008

Esses dados revelam uma proporção maior das MPEs comparada ao índice das médias e grandes organizações. Percebe-se que 97,5% das empresas existentes no Brasil são micro ou pequenas, enquanto as médias e grandes corporações correspondem a apenas 2,5%. Mas os dados denotam também que há uma grande disparidade entre a porcentagem de micro e de pequenas empresas, em que se percebe que, no ano de 2006, 83,6% são de micro empresas, e 13,9% constitui o percentual das pequenas. Segundo a mesma fonte, em se tratando do Estado de Pernambuco, os números das micro-organizações são de 51.609, enquanto as pequenas são de 8.935, também em 2006. Só esse fato já demonstra que, embora sejam reportadas juntas, as micro e as pequenas empresas têm realidades distintas no mercado.

Analisando mais particularmente o objeto deste estudo, a tabela abaixo ilustra a distribuição dos empregados por porte de estabelecimento e setor de atividade:

Tabela 3: Distribuição dos empregados por porte de estabelecimento e setor de atividade no Nordeste

| DISTRIBUIÇÃO DOS EMPREGADOS POR PORTE DE ESTABELECIMENTO E SETOR DE ATIVIDADE – REGIÃO NORDESTE - ANO 2006 (EM %) | | | | | |
|--|----------|-----------|-----------|------------|-----------|
| PORTE | COMÉRCIO | SERVIÇOS | INDÚSTRIA | CONSTRUÇÃO | TOTAL |
| MICRO E PEQUENA | 76,8 | 41,7 | 37,1 | 49,5 | 50,1 |
| MICRO | 42,1 | 17,6 | 16,6 | 18,1 | 23,6 |
| PEQUENA | 34,7 | 24,1 | 20,5 | 31,4 | 26,5 |
| MÉDIA | 9 | 10,1 | 22,1 | 34,3 | 14,4 |
| GRANDE | 14,2 | 48,2 | 40,8 | 16,2 | 35,5 |
| TOTAL | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| TOTAL ABSOLUTO | 974.741 | 1.638.441 | 937.498 | 267.103 | 3.817.783 |

Fonte: Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2008

Pelo que se percebe, a pequena empresa é responsável no setor de serviços por 24,1% dos empregados e as MPEs juntas administram 41,7% do total. Esses dados implicam que a pequena empresa é responsável, nesse ramo, por gerir um número de pessoas maior que a micro-organização. Apesar de haver mais estabelecimentos do tipo micro, as pequenas empresas, por possuírem uma maior estrutura, respondem por mais pessoas, corroborando a ideia de que demanda outros processos de gestão. Segundo o Anuário do trabalho na Micro e Pequena Empresa (2008), pode-se compreender em números os seguintes dados da tabela para o Estado de Pernambuco:

Tabela 4: Número de empregados no Estado de Pernambuco em micro e pequenas empresas

| NÚMERO DE EMPREGADOS NO ESTADO DE PERNAMBUCO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Ano 2006) | | | | |
|---|----------|--------------|--------------|--------------|
| PERNAMBUCO | RAMO | MICRO | PEQUENAS | TOTAL |
| | TODOS | 177.8007.800 | 197.1237.123 | 374.9284.928 |
| | SERVIÇOS | 60.1170.117 | 77.0527.052 | 137.1697.169 |

Esses números indicam a quantidade de pessoas que são administradas nas pequenas organizações, inclusive no setor de serviços, e o quanto a gestão dessas empresas representa para a sociedade e o mercado, já que elas compõem uma parcela expressiva desses.

Considerando o conceito e alguns dados relevantes da realidade da pequena empresa no mercado atual, cabe agora contextualizar o universo das pequenas empresas no que tange à sua gestão e a aspectos relevantes do mercado e da tecnologia diante do cenário econômico e social das organizações. Vale lembrar que as empresas desse porte têm sentido as mudanças significativas que estão sendo verificadas no ambiente empresarial, as quais se relacionam com as transformações econômicas e culturais que ocorrem mundialmente e que afetam todas as organizações, inclusive as pequenas.

Tachizawa e Faria (2002) contextualizam o universo dessas empresas na era da informação, em que se exige encarar como normal ter fronteiras ampliadas. Nesse sentido, Alvim (1998) destaca que as pequenas empresas têm mostrado uma presença marcante em diferentes cadeias produtivas, na forma de fornecedores terceirizados de grandes empreendimentos produtores de bens intermediários e finais, além de atuarem como fornecedores de mercados especializados. Logo, elas têm sido vistas como um parceiro eficiente e eficaz no processo produtivo, o que mostra que está surgindo um novo tipo de relacionamento entre as MPEs e seus fornecedores, clientes e instituições de suporte e regulação. Dessa maneira, há uma tendência para que essas empresas operem em cadeias de alta tecnologia e em mercados globalizados, em que as barreiras físicas possam cair e dar lugar a empresas virtualmente interligadas, que criam novos mercados, compartilham informações e atuam de forma conjunta.

Porém, Alvim (1998) menciona que existem ainda alguns obstáculos que dificultam os avanços tecnológicos das pequenas empresas como a carência nas técnicas de mercado, pouca capacidade financeira, falta de estudos de mercado, falta de liderança, pouca aceitação do seu serviço/produto no mercado, preço elevado dos

serviços/produtos, dentre outros aspectos. Apesar disso, as informações do SEBRAE⁴ têm sido otimistas quanto ao processo de alavancagem tecnológica da pequena empresa.

A esse otimismo, acrescenta-se uma maior preocupação por parte dos pequenos empresários com informações tecnológicas e melhorias de gestão para suas empresas. Hoje, muitas das micro e pequenas empresas têm procurado o SEBRAE em busca de ajuda para se modernizar, o que envolve ações de difusão tecnológica e de atendimento de demandas por inovações. Isso é devido às repercussões do mercado que têm exigido mudanças. De acordo com Tachizawa e Faria (2002), o novo tempo está demandando que o empresário das MPEs busque uma integração horizontal e vertical, interagindo com outros agentes produtivos e comerciais por meio de parcerias estratégicas, isto é, as decisões relativas ao alargamento das relações econômicas de produção e comercialização implicam novas exigências à gestão das MPEs, aumentando a complexidade dos seus processos gerenciais, das decisões e das relações de poder, dentro e fora da empresa.

Dessa forma, as empresas vêm desenvolvendo outro tipo de vinculação com seus empregados no que se refere à capacidade de resposta para resolver problemas da produção e responder às demandas dos clientes, justificando a criação de um ambiente organizacional que lhes dê as condições no trabalho necessárias para fazê-lo. Nessa perspectiva, tem sido muito difundido o conceito de *empowerment*, que trata de autorizar os funcionários a resolverem com maior autonomia os problemas do seu dia a dia profissional, dando respostas mais rápidas e eficazes. Essa orientação visa incentivar as pessoas a descobrirem seu poder pessoal e usá-lo de forma construtiva. Visa também reestruturar as rotinas administrativas, de modo a minimizar a burocracia e atribuir mais responsabilidades e poder a todos os que interagem com clientes e com outras decisões estratégicas.

Essa atmosfera organizacional devido às novas tecnologias produtivas leva a novos paradigmas gerenciais, tanto com relação às estruturas organizacionais menos hierarquizadas, em que o ambiente informacional irá possibilitar às pessoas se

⁴ Fonte: www.sebrae.com.br Acesso em 08/01/2010;

comunicarem rapidamente mediante redes informatizadas, como em relação ao espaço dos funcionários para reivindicarem e receberem tratamento mais justo, com maior participação no processo decisório, dividindo responsabilidades e o reconhecimento de suas equipes.

Mas, por um lado, se surgem mudanças nas estruturas organizacionais, por outro, há novas exigências feitas ao trabalhador pela organização, o qual será afetado com toda intensidade. Segundo Castelhana (2005), o funcionário reproduzirá o novo discurso da organização: deverá ter responsabilidade, autonomia e senso de cooperação. No entanto, isso poderá explodir em conflitos, pois a realidade, o desejo e a intenção do trabalhador podem diferir dos desejos, realidades e intenções da empresa.

Segundo essa autora, a nova gestão do trabalho, que passa a idéia de ser mais adaptada ao ser humano, administra agora de uma maneira que envolve muito mais a subjetividade do trabalhador e exige do profissional mais responsabilidade, adaptabilidade e qualidade. Nessa circunstância, o funcionário vive inseguro quanto à sua posição no trabalho, fato que tem acirrado a competição e tornado os trabalhadores individualistas, restringindo a formação de laços funcionais nos grupos de trabalho. O ambiente corporativo que estabelecia fortes vínculos pessoais e grupais em um passado relativamente próximo começa a deixar de ser valorizado como um elo entre as pessoas, e tem dado lugar a um espaço de intensa competitividade.

Conviver com a nova realidade imposta às empresas, e em particular às MPEs brasileiras, coloca-se como condição de sobrevivência, tanto para as empresas como para a manutenção dos empregos, condição que se apresenta precária para os empresários e para os funcionários. Nessa perspectiva, Matos (1994) compreendeu que a complexidade dessa situação se revela crítica para o empresário, de um lado, pois se a empresa sente sua sobrevivência econômica ameaçada pelas novas exigências do mercado, essa ameaça se estende à realização profissional e pessoal do empresário, para quem a empresa representa um projeto de vida; por outro lado, para o trabalhador, cuja estabilidade profissional, social e econômica depende da existência e das condições de trabalho daquela empresa. Isso acaba por torná-los parceiros diante do novo modelo de produção capitalista, ocupando um lugar dependente e flexível,

procurando vencer as dificuldades da empresa a partir de suas próprias forças, aceitando as limitações que lhes são impostas.

Essa não tem sido uma experiência fácil de ser vivida. Nas pesquisas de Matos (1994), 68% dos micro-pequenos empresários entrevistados julgaram estar acompanhando o processo de modernização, porém o autor afirmou que lhes falta precisão sobre os significados e conteúdos do que seja essa modernização e que atitudes devem ser tomadas para enfrentarem o novo paradigma da economia. Para muitos empresários, a modernização acaba por se constituir apenas numa atualização tecnológica. Dessa forma, não ficou demonstrado haver um acompanhamento da modernização das empresas pelas suas gestões.

As dificuldades das pequenas empresas para se modernizarem residem em questões histórico-culturais que, segundo Motta e Caldas (1997), refletem uma lógica de estruturação das unidades produtivas fortemente ligada à estrutura familiar, ou seja, devido a um processo tardio de industrialização, vinculado completamente às estruturas oligárquicas da propriedade rural, as práticas existentes nas famílias acabaram por alcançar as organizações de maneira geral. No caso brasileiro, importa destacar que o desenvolvimento histórico das empresas sempre foi fortemente ligado à lógica da família autoritária e centralizadora do Brasil colônia. Hoje, existe um acompanhamento dos novos modelos de gestão a passos mais lentos em comparação com os de empresas de maior porte. Sobre essas dificuldades, Petry e Nascimento (2009) comentam posturas típicas dessas organizações com alto índice de repercussão, a saber:

- a) Centralização de poder pelo fundador;
- b) Emprego e/ou promoção de familiares (ou conhecidos) por favorecimento em detrimento do conhecimento ou de competência profissional;
- c) Ausência de metas e objetivos claros;
- d) Resistência ao estabelecimento de controles gerenciais formais;
- e) Sistemas de planejamento estratégico ou operacionais frágeis ou inexistentes, dentre outras posturas.

São peculiaridades que aparecem nessas empresas. Revelam que elas se defrontam com grandes desafios para se enquadrarem nos padrões mundiais de gestão.

Robbins (1981) destaca que muitas delas, na pessoa de seus empresários, conhecem os novos procedimentos que devem ser adotados em suas empresas, mas consciente e/ou inconscientemente, não os põem em prática.

Essa realidade parece revelar que as micro e as pequenas empresas não acompanham o nível de desenvolvimento dos novos modelos de gestão no mesmo ritmo que as empresas de maior porte. Petry e Nascimento (2009) chegaram a conclusões relevantes sobre isso ao realizarem um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares, característica da grande maioria das organizações de porte micro ou pequeno.

Eles perceberam que o porte e a idade da empresa, aliados à participação significativa em seu segmento mercadológico, são fatores que influenciam a existência de modelos de gestão mais aperfeiçoados e mais próximos do que preconiza a literatura especializada sobre a eficácia organizacional nos parâmetros modernos. Nas empresas de maior porte pesquisadas, era notório o processo de gestão formalizado (planejamento estratégico, operacional, controle, delegação de autonomia, estratégias para a melhoria de desempenho, etc). Isso não se verificou significativamente nas empresas de menor porte, pois foram observados modelos de gestão mais frágeis ou incompletos. Esses autores constataram também a existência de uma adequada compreensão de que os bons desempenhos do passado não garantirão os desempenhos futuros da organização, principalmente no atual estágio de desenvolvimento tecnológico e científico, fato que leva os gestores a constantemente buscar alternativas para atualizar seus modelos de gestão.

Logo, é possível perceber que, embora haja um esforço para atualizar-se, as exigências dos novos modelos de gestão às pequenas empresas se confrontam com dificuldades de adaptação. Não é incomum observar-se nelas o exercício de uma gestão paternalista, que se refere à face afetiva, protetora e supridora do senhor (empresário) ou gerente. Contudo, refere-se também e concomitantemente, a uma face superior, absoluta e às vezes violenta dessa mesma figura, que, metaforicamente, é vista como um tipo de pai que provê, mas exige obediência absoluta (MOREIRA, 2005).

Observe-se que a *performance* herdada dos modelos de gestão mais tradicionais se confronta com novos modelos que obrigam as empresas a se modernizarem tanto do

ponto de vista do produto como em relação ao desenvolvimento tecnológico, até finalmente às formas de organização, ou seja, seu modo de gestão mais horizontal, com mais autonomia, mais impessoal, mais flexível. E, nesse caso, confronta-se com as práticas de poder vivenciadas.

Nessa perspectiva, as relações de poder demonstram estar na confluência das contradições entre as exigências de novos modelos de gestão para as MPEs e os modelos de gestão mais tradicionais ainda presentes. A análise do poder, então, permitirá compreender o processo de adaptação dessas empresas aos novos tempos. Isso é possível porque as relações de poder se disseminam por toda a estrutura social e, por isso, também estão presentes em todas as relações dentro das empresas (FOUCAULT, 2003). Partindo dessa afirmação, as relações de poder amistosas que orientam os paradigmas dos novos modelos de gestão mascaram os conflitos e as violências possíveis com os modelos tradicionais entre os indivíduos relacionados, ao mesmo tempo em que permitem exprimi-las de maneira mais suave e aceitável.

Na prática, enquanto a empresa está procurando modernizar-se no contexto econômico, não parece evidente que do ponto de vista da gestão ela se tenha adaptado. O desenvolvimento tecnológico tem sido alcançado, mas não se sabe como os trabalhadores, os donos, suas relações e qualificações têm correspondido às mudanças. As buscas e tentativas de mudanças tecnológicas assim como o modo de gerir as organizações parecem demandar reajustes nas relações de poder diante dessas novas adaptações.

A partir dessas inquietantes questões, faz-se relevante analisar *como se tem configurado as relações de poder nas pequenas empresas face aos novos modelos de gestão*, e é esse mote que constitui a problemática desta pesquisa. Portanto, a partir da compreensão das vivências da modernização na pequena empresa, é relevante conhecer como se dão seus processos de gestão com a estrutura que possuem. Ter acesso a essa realidade pode favorecer o (re)conhecimento das configurações gerenciais de tais empresas, tendo como parâmetro de observação a gestão vivida nas micro e grandes organizações.

Tais diretrizes constituem elos importantes para a compreensão dos caminhos adotados nesta dissertação que foi orientada conforme o **seguinte objetivo**: analisar

como se configuram as relações de poder nas pequenas empresas face aos novos modelos de gestão adotados.

De acordo com essa perspectiva, são apresentados como **objetivos específicos**:

- Contextualizar as condições sociais e econômicas em que atuam as pequenas empresas brasileiras;
- Identificar riscos que a modernização impõe aos funcionários e ao empresário de pequenas empresas;
- Caracterizar como tem sido a prática de novos métodos de gestão na pequena empresa;
- Analisar como se configuram as relações de poder na atual gestão das pequenas empresas.

Capítulo 2. O PODER NAS ORGANIZAÇÕES

2. O PODER NAS ORGANIZAÇÕES

Analisar o poder nas organizações no atual cenário da sociedade tem sido uma tarefa de vários estudiosos que, por diversos olhares, tentam compreender como ele se configura. Particularmente para esta pesquisa, sua análise se revela importante, pois por meio do estudo do poder nas organizações se pode compreender que tipo de gestão as pequenas empresas têm exercido em sua realidade. Será dedicado, portanto, este capítulo à discussão dessa temática, mas, para tal, será discutido antes um tópico sobre a relação da organização com o poder.

2.1 Organização e poder

Enriquez (1997) afirma que a organização produz e dá sentido à instituição, ou seja, que ela exprime a instituição que a estabelece. Essa, por sua vez, é o que dá início, o que estabelece, o que forma. A instituição visa, pois, estabelecer um modo de regulação e tem por objetivo manter um estado, fazer com que ele dure e seja transmitido. A instituição deve fazer com que esse modo de regulação se estruture de maneira estável; para isso, de um lado ela mascara conflitos, e do outro os exprime por meio da organização.

Nessa perspectiva, a organização coloca-se como uma modalidade de estruturação e encarnação da instituição. Logo, se a instituição coloca a necessidade de alienação, a organização irá traduzi-la em divisão do trabalho; se a instituição é o lugar do poder, a organização será o dos sistemas de autoridade; por fim, se a instituição é o lugar do político e da regulação global, a organização é o das relações de forças cotidianas e estratégias dos atores.

Por se fundamentar num saber que tem força de lei, a instituição apresenta-se como a expressão da verdade, e logo os pensamentos repassados por ela formam

noções bem articuladas e levam à interiorização da lei nos comportamentos concretos, nas regras organizacionais. Dessa forma, ao desempenhar o papel de um ideal, as instituições estabelecem, por meio das organizações, uma relação de submissão e de alegria nessa submissão pelos seus integrantes, ou seja, por intermédio da organização – suas metodologias de trabalho – ela modula, estabiliza, canaliza os desejos e projetos dos grupos sociais presentes na organização, com referência às suas condições de trabalho, a seus estatutos e às suas modalidades de existência.

Mediante suas metodologias, as organizações mantêm a ordem e essa repercute diretamente sobre seus integrantes por esses dedicarem grande parte de suas vidas à participação nas organizações. Segundo Tannenbaum (1975) as motivações e aspirações do indivíduo estão estreitamente ligadas às organizações das quais faz parte. E dessa vinculação sucede muito do que há no seu padrão de vida. Isso o leva à assimilação de muitas coisas como membro de uma organização. O indivíduo também paga altos preços pelos benefícios da vida organizacional. É no interior dessa troca que reside o processo do poder. Sendo assim, toda organização implica poder.

Isso acontece porque o indivíduo está ligado às organizações pelos laços materiais e morais, pelas vantagens econômicas e satisfações ideológicas que elas lhe proporcionam, mas também por laços afetivos. Segundo Macedo (2006), é a presença desses laços que proporciona a oportunidade de as organizações exercerem influência no plano simbólico e alcançarem a vida emocional das pessoas que delas participam. Nessa perspectiva, a organização atua no plano emocional ao proporcionar ao indivíduo um sistema de mecanismos de defesa⁵ inconsciente⁶ contra seus impulsos e suas angústias.

A influência social da organização sobre o indivíduo promove, no plano psicológico desse, a formação de uma estrutura psicológica conflitante e fechada. A organização exerce seu sistema de regulação por meio do conjunto de estruturas que permite seu funcionamento: seus objetivos, métodos, normas e sistema de sanção.

⁵ “Operação pela qual um sujeito, confrontado com uma representação insuportável, recalca-a, por falta de meios de ligá-la, através de um trabalho de pensamento, a outros pensamentos”. (CHEMAMA, 1995, p. 38)

⁶ “Conteúdo ausente, em um dado momento da consciência, que está no centro da teoria psicanalítica”. (CHEMAMA, 1995, p. 106)

Pagés *et al.* (1987) afirmam que a existência, na organização de um sistema estruturado, de uma filosofia global, leva à adesão dos indivíduos. E nesse sistema não há “problemas”, pois todos falam a mesma língua. Seus valores constituem um quadro de referências que se torna a base na qual se regulam as relações interpessoais e se apoiam as comunicações e as trocas.

Essa discussão revela que o poder se articula com a organização ou, dito de outra forma, com a própria estrutura da organização. Seu modo de existir na sociedade resulta do exercício do poder. Com base nessa premissa, parte-se agora para a compreensão desse conceito.

2.2 Discussões sobre o poder

Muitos dos debates sobre o poder têm focado sua forma hegemônica, ou seja, têm se preocupado, principalmente, com a obtenção e a detenção do poder. Entretanto, o poder também pode ser analisado sob o aspecto que enfatiza o seu exercício. Nesse caso, o poder é concebido como um conjunto de práticas sociais e de discursos construídos historicamente que disciplinam o corpo e a mente de indivíduos e grupos.

Foucault (1979) abordou o poder nessa perspectiva e destaca que o estabelecimento e a aceitação do poder pelas pessoas depende não apenas de seu peso como uma força que diz “não”, uma força proibitiva, mas ele permeia, produz coisas, induz ao prazer, forma saber, produz discurso. Portanto, ele deve ser considerado como uma rede produtiva que atravessa todo o corpo social.

Sua atuação nas relações sociais existe permeada por verdades consentidas que regulamentam os grupos. Vale dizer que a ‘verdade’ não existe fora do poder, ou seja, ela é produzida por meio das múltiplas coerções e produz efeitos regulamentados de poder. Cada organização tem seu regime de verdade, suas “políticas”, “seus valores”, isto é, os discursos que ela acolhe e faz funcionar como verdadeiros, os mecanismos e as instâncias que permitem distinguir os enunciados verdadeiros dos falsos, a maneira como se sancionam uns e outros, as técnicas e os procedimentos que são valorizados para a obtenção da verdade. Assim, a verdade de cada organização é poder, pois está circularmente ligada a sistemas de poder, que a produzem e a apoiam. De fato, as

organizações necessitam de verdades para a obtenção de produção e de efeitos de seu poderio.

Desse modo, o poder expande-se por todas as organizações e assume as formas mais singulares e concretas, atuando por meio das instituições, tomando corpo em processos de controle e dominação. Esse poder é aceito pelos indivíduos, segundo Foucault (1979), por tocá-los em sua realidade mais concreta – o corpo – e situa-se no nível do próprio corpo social e não acima dele. Penetra, portanto, na vida cotidiana e caracteriza-se como micropoder ou subpoder.

Em conformidade com Foucault, Pagés *et al.* (1987) desenvolveram uma abordagem psicodinâmica do poder nas organizações. Para esses autores, é pela identificação da pessoa com o grupo com que se relaciona que ela consegue desenvolver defesas psicológicas para lidar com angústias básicas. Essas angústias são originárias do Complexo de castração, processo que, segundo Laplanche e Pontalis (1983, p. 111), é um complexo centrado na fantasia de ser castrado, que traz uma resposta ao enigma da diferença dos sexos – presença ou ausência de pênis – falo. Segundo esses autores, esse complexo está em estreita relação com a função interditora e normativa, ou seja, remete à interdição paterna sobre a relação dual do indivíduo com a mãe, o que o insere no plano simbólico. A perda da relação prazerosa – de completude – com a mãe provoca angústia no indivíduo que vive uma realidade de falta, abandono, perda (JORGE, 2007). Isso se constitui como uma ferramenta para a organização que utiliza um conjunto de instrumentos fornecidos ao indivíduo para o beneficiarem, mas que, ao mesmo tempo, o dominam nas dimensões econômicas, políticas, ideológicas e psicológicas.

Na visão de Pagés *et al.* (1987), as práticas de poder estão comprometidas com as funções de manutenção da ordem e constituem-se como processos de mediação pluridimensionais. Na dimensão econômica, gerenciam vantagens; na política, asseguram o controle da conformidade às regras; na ideológica, encarnam os valores de consideração pela pessoa e ocultam o objetivo de lucro e a dominação, e, na dimensão psicológica, praticam uma política de gestão dos afetos que favorece o investimento inconsciente maciço da organização e a dominação dessa sobre o aparelho psíquico dos trabalhadores.

Ao analisarem o caso de uma empresa multinacional que, na década de 1970, se denominava “hipermoderna”, Pagés *et al.* (1987) acrescentam que as conseqüências dessa manipulação levam o indivíduo a perseguir os objetivos e regras da organização, os quais se tornam vitais para seu próprio funcionamento psicológico, fazendo com que se dedique continuamente ao seu trabalho. Nas suas análises, esses autores perceberam a presença de uma extrema tensão psicológica relacionadas com o prazer e a angústia.

As organizações permitem ao indivíduo defender-se da angústia ao lhe propor um sistema de defesa sólido, socialmente organizado e aceito pela sociedade à custa de reforços múltiplos. Com isso, o indivíduo colabora efetivamente com o poder da organização. Por ser impotente para afrontar suas próprias contradições, ele aceita as “soluções” prontas da organização e introjeta seus princípios, seus tipos de prazer, a ameaça que ela faz pesar sobre ele.

A origem das relações de poder é, portanto, segundo Pagés *et al.* (1987), de cunho social, mas também psicológico. Esses níveis são interdependentes. A organização estrutura a psique individual, as ameaças que geram angústia e os processos inconscientes de defesa articulados com sentimentos de prazer e racionalizações. Da mesma forma, também estrutura as relações entre os trabalhadores, limita sua cooperação, conflitos, competição, e impede-os de se constituírem fora de suas regras.

Os autores citados, à partir de seus achados na análise de empresas hipermodernas, denominaram de sistema sociomental a correspondência entre as estruturas psicológicas e as estruturas sociais que estabelecem a prática do poder.

2.2.1 Sistema sociomental

A influência social da organização provoca no plano psicológico a formação de uma estrutura psicológica conflitante em que o prazer agressivo, a perseguição de um ideal de perfeição e angústia de morte se reforçam reciprocamente. Na tentativa de compreender as origens dessa interação, Pagés *et al.* (1987), com fins meramente didáticos, subdividem-nas em: a) gênese social dos processos – estrutura a máquina psicológica: por meio da constituição de imagens mentais, suporte das projeções

(imagem da empresa, do trabalho, do ego); b) gênese psicológica – o que se passa no interior da máquina: articulação do sistema de defesa. A organização mantém e alimenta o conflito psicológico interno; c) conduta social do indivíduo – apropria-se efetivamente de seu trabalho, da ideologia da organização, de suas políticas, dentre outros aspectos.

Nessa perspectiva, pode-se afirmar que as instituições e as estruturas psicológicas se relacionam como peças de um sistema sociomental que se reforçam em que um é a leitura do outro, numa outra linguagem. Nesse sentido, não se pode falar em interpretações da origem da organização unicamente em termos de contradições⁷ sociais, pois essas estruturas são também modeladas por expectativas inconscientes. Tal visão compreende uma relação dialética entre as estruturas psicológicas e as sociais e, por isso, busca apreendê-las em seu conjunto como peças de um sistema em que tudo se influencia. Por esse viés, diz-se que o inconsciente individual efetua uma leitura das estruturas da organização. Mas, por outro ângulo, vê-se que as estruturas sociais e as da organização exprimem sob outra forma aquilo que não pode ser levado em conta conscientemente pelo indivíduo.

O inconsciente seria, portanto, o lugar do não-dito por excelência. Segundo Pagès *et al.* (1987), o que é reprimido pela organização, as marcas de independência, a formação de laços duráveis entre as pessoas, é o que o indivíduo recalca, o prazer espontâneo, a emoção, a relação, a afeição. O recalçado mais profundo é o sentimento da morte e do amor. O não-dito do inconsciente individual é o sentimento da morte e do amor. É também o não-dito da organização. A ameaça de morte por falta de amor que a organização faz pesar sobre tudo aquilo a que ela se opõe, é o ódio e a violência que o indivíduo sente por não ter sido amado e por não poder confessá-lo. Além disso, é sua recusa da confrontação com a morte e sua impotência de amar. A oferta de amor da organização é a busca do amor não reconhecido do indivíduo para com seus pais, é sua impossibilidade de reconhecer e superar esse conflito, de ser saciado na busca de seu amor infantil, de confrontar seus limites – morte – e de amar os outros.

⁷ O termo 'contradições' se refere a políticas duvidosas e incoerentes da estrutura social e do sistema econômico gerando, também, sentimentos, pensamentos e ações de caráter dúbio nas pessoas (PAGÈS *et al.*, 1987, p.26).

Sendo assim, Pagés *et al.* (1987) afirmam que a organização devolve então ao indivíduo, de maneira deformada, aquilo que ele não pode reconhecer em si mesmo. Ela exprime e ao mesmo tempo oculta seu inconsciente. Oculta-o de duas maneiras: a) a organização objetiva suas estruturas defensivas inconscientes, a angústia de morte transforma-se em ameaça objetiva, a busca de amor em sedução material; logo, reforça e oculta suas defesas; b) a organização reforça suas defesas agressivo-ansiosas, contribuindo para ocultar o conflito existencial subjacente, para rejeitar o sentimento da morte e do amor, para impedir a consciência. É nesse ponto que se encontra a fonte essencial de dominação da organização sobre o indivíduo. Ela mantém permanentemente com ele um diálogo inconsciente no nível mais profundo, permitindo-lhe exprimir o que ele não quer reconhecer. Porém, nesse diálogo, o inconsciente fabrica a organização da mesma forma que ele é fabricado por ela. A organização, então, é um imenso sistema de defesa socialmente organizado contra o sentimento de morte e contra o amor.

Diante desse contexto, percebe-se que a existência do sistema sociomental na estrutura das organizações desencadeia diversas consequências nas dimensões econômicas, políticas, ideológicas e psicológicas nas quais se exerce o poder. Torna-se relevante, agora, compreender as estruturas psíquicas que servem de base para o poder organizacional.

2.3 Estruturas psíquicas do processo de poder organizacional

Ao perceber a interação entre os aspectos sociais e os psicológicos que constituem a configuração do poder nas organizações, Pagés *et al.* (1987); Matos (1994) e Moreira (2005) concordam e compreendem que, por mútua influência, o processo do poder dá origem a controles do tipo maternal e paternal na organização, baseado em regressões psíquicas. Antes de aprofundar as estruturas dessas regressões do poder organizacional, serão explicitadas brevemente as referências psíquicas superego e ideal do ego, segundo Pagés *et al.* (1987), para facilitar o entendimento dessas mesmas.

2.3.1 Superego

No início de sua história, a criança tem uma relação dual com a mãe. Nesse momento, a criança pode desejar apenas o desejo da mãe. Essa relação é quebrada pelo pai que, ao impor a lei da proibição do incesto, interdita o acesso à mãe e introduz o desejo na criança, que sairá então na busca da mãe perdida.

A resolução do complexo de Édipo passa pela interiorização da lei e pela aceitação de uma existência limitada. A interiorização da lei supõe a aceitação de limites e também a superação desses, juntamente com a assimilação da lei que a pessoa vai interpretar a seu modo, o que lhe permite adquirir uma identidade específica. Porém, na realidade, a interiorização é sempre limitada, ela é apenas parcialmente interiorizada e projetada, o que quer dizer que ela vai constituir-se em instância inconsciente ameaçadora – o superego.

O superego representa, inconscientemente, a repressão social ligada à transgressão das proibições, das quais o pai é o instrumento. Ele transforma a impotência intrínseca da criança em obediência às normas sociais (PAGÈS *et al.*, 1987). Vale dizer que o superego não se forma à imagem dos pais, mas à imagem do superego deles. Ele é preenchido pelos mesmos conteúdos e torna-se representante da tradição.

2.3.2 Ideal do ego

O ideal do ego resulta da convergência do narcisismo – idealização do ego – e das identificações dos pais. Constitui um modelo ao qual o sujeito procura se moldar (CHEMAMA, 1995). Sua definição revela que existe uma diferença em relação ao superego, herdeiro do complexo de Édipo. O ideal do ego constitui uma tentativa de recuperação da onipotência perdida. Já o superego, por ser oriundo do complexo de castração, separa a criança de sua mãe. O ideal do ego a leva à fusão com a mãe. Ele tem exigências ilimitadas de perfeição e poder, enquanto o superego alivia essas exigências ao colocar a barreira do incesto e transformar a impotência intrínseca da criança em obediência à proibição. É importante ressaltar que, embora o superego promova a saída da criança da pequena infância e da relação dual com a mãe, introduzindo-a na sociedade, é bem verdade que ele não libera o indivíduo da ilusão.

Essa reflexão traz à tona a constituição de dois tipos de identificação⁸ inconscientes. Uma é paternal, cujo agente é o superego, e outra é maternal, passa pelo ideal do ego. Nesse processo, respectivamente, há duas formas de ameaças que recaem sobre as identificações. No primeiro caso, a ameaça da castração pela figura paternal, e, no segundo caso, a ameaça da retirada do amor da mãe.

Essas duas estruturas psicológicas correspondem a duas formas de relações sociais, a primeira – paternal – a submissão à tradição, conjunto rígido que se reproduz tal qual. A atitude dominante é a obediência, a execução das ordens, o respeito às proibições, cujas causas são a recompensa e a punição, que remetem simbolicamente à identificação com o pai e à angústia de castração. Na segunda, a maternal, existe a perseguição de um ideal de perfeição, cujo modelo é a organização. A atitude dominante é a adesão, o ato de evitar o desvio, cujas causas são a gratificação e o desprezo, que simbolicamente remetem à oferta de amor e à retirada do amor da mãe.

É importante destacar que, com a segunda estrutura psicológica - maternal - a organização se coloca como captadora do ideal do ego do indivíduo a fim de substituí-lo por um ideal de ego coletivo. Esse processo apresenta uma série de consequências, das quais a mais direta é a *introjeção*⁹ pelos indivíduos das exigências fixadas pela organização.

2.3.3 Poder: Cenários e controles de tipo paternal e maternal

Mediante os precedentes descritos acima, partir-se-á agora para uma compreensão mais profunda dos tipos de controle exercidos pela organização, os quais se relacionam com os cenários vividos pela sociedade e influenciam na estrutura psíquica dos indivíduos envolvidos. Pagés *et al.* (1987), respaldados pela Psicanálise, fazem uma relação entre o tempo/economia vivido, processo de identificação dos

⁸ Identificação: “Assimilação de um eu estranho, resultando que o primeiro se comporta como o outro em determinados pontos de vista, que ele limita, de alguma forma, e que acolhe em si mesmo, sem se dar conta disso” (CHEMAMA, 1995, p. 102).

⁹ Introjeção: “Termo psicanalítico que designa a incorporação imaginária de um objeto ou de uma pessoa, amada ou odiada, ao ego ou ao superego do indivíduo” (PIERON, 1966, p.238).

trabalhadores, e o tipo de controle que se exerce na organização. Para tanto, destacam três hipóteses.

A primeira corresponde ao que se vivia no período da economia feudal pré-capitalista. O sistema psicológico é dominado pelo superego e há identificação com o pai, representado pelo chefe. Esse é o mediador da empresa, e essa se constitui por um conjunto de tradições reproduzidas por meio das ordens e proibições do chefe. As relações interpessoais são pautadas pela obediência, e as relações ideológicas são de fidelidade à tradição, o que com isso reforçam a produção econômica.

Esse processo de abstração no nível sociológico é, ao mesmo tempo, um processo de regressão à fase da relação edípica no nível psicológico. Na maioria das organizações, as relações de poder eram vividas de modo edípiano. Nesse contexto, o superego desempenha sua ação de instância crítica, orientando seu papel para ser repressor e protetor, aquele que impedirá o acesso da criança à mãe, ou seja, permitindo ao indivíduo relativizar seus desejos de onipotência no confronto com uma autoridade real que lhe impõe limites. Matos (1994) enfatiza que esse tipo de relação faz parte das relações funcionais do tipo paternalista, muito presente em micro e pequenas empresas.

A postura paternalista reflete a atitude do empresário que exerce autoridade de dono, associada a uma postura de transigência e proteção dos empregados contra a crise econômica e os riscos do desemprego (MATOS, 1994). Tal situação produz relações típicas da família nuclear, particularmente com referência às posições relativas ao complexo de Édipo, em que a proteção paternalista cria importantes contradições entre o poder do chefe como figura paterna e a dependência dos empregados. Segundo Moreira (2005), uma organização na qual predomina o modelo de controle paterno sobre o fazer é caracterizada pela concentração do poder, exercido pelo proprietário ou por chefias rígidas, por um sistema disciplinar destinado a produzir obediência e submissão, pelo medo da autoridade - medo da castração.

A segunda hipótese retrata a fase do capitalismo nascente e Pagés *et al.* (1987) a denominam de sistema híbrido. Nesse caso, há de um lado o surgimento de uma organização social com desenvolvimento, modificações, e não apenas de uma tradição. Essa organização funciona como o ideal do ego coletivo e favorece o aparecimento de

um sistema psicológico coletivo dominado pelo ideal do ego e pela identificação à mãe. Nessa fase, porém, os poderes materiais e psicológicos dos chefes ainda estão longe de ter desaparecido, ou seja, a vida cotidiana no trabalho continua regida pela arbitrariedade dos chefes, por suas ordens e proibições.

Já a terceira hipótese faz referência ao capitalismo vigente e à organização hipermoderna, numa fase marcada pelo desaparecimento dos vestígios de poder dos chefes, da identificação com o pai. Nesse novo sistema sociomental, o plano sociológico é dominado pelo poder da organização e o plano psicológico pelo ideal do ego e pela identificação com a mãe. Ao reativar um antigo desejo enraizado em cada indivíduo, o da união entre o ego e o ideal de onipotência e perfeição, a organização favorece uma regressão coletiva ao narcisismo primário. Nessa situação, o superego não desempenha mais o seu papel, enquanto instância crítica, de ser o guardião da moral do indivíduo, tal como foi forjado no decorrer de sua educação.

Em compensação, o indivíduo encontra-se com uma consciência extrema para se tornar conforme às exigências da organização, ao desejo da mãe. O id¹⁰ toma posse do aparelho psíquico, juntamente com o ego ideal que procura fazer a fusão com a mãe onipotente e a restauração introjetiva do primeiro objeto do amor perdido. A organização funciona como o substituto desse objeto perdido. A partir daí, sua lei não precisa mais ser imposta de fora, pois está interiorizada.

É importante frisar que essa regressão ocorre num nível pré-edipiano, ou seja, o trabalhador encontra-se numa relação dual com a organização-mãe. Nessa situação, as figuras paternas são excluídas, o que provoca nos sentimentos dependência e insatisfação constantes, de nunca se poder responder às exigências da organização-mãe.

2.4 Modelos de gestão organizacional e as configurações do poder: cenários possíveis

¹⁰ “Instância psíquica, na segunda teoria do aparelho psíquico enunciada por S. Freud, que é a mais antiga, a mais importante e a mais inacessível das três. O id está em relação estreita e conflitiva com as duas outras instâncias, o eu e o superego, que são suas modificações e diferenciações” (CHEMAMA, 1995, p. 113).

O referencial teórico descrito anteriormente esclarece que os modelos de gestão adotados de acordo com os cenários das realidades vigentes demonstram uma relação muito próxima das configurações do poder que se exercem nas empresas. Conforme já foi discutido na problemática desta pesquisa, o contexto atual caracteriza-se por contínuas transformações econômicas, políticas, tecnológicas e ideológicas, que se têm refletido diretamente nas organizações e nos seus modelos de gestão, assim como também têm trazido novas configurações de poder às suas relações.

As novas demandas de gestão emergem da realidade de empresas de grande porte, que obtiveram êxito em suas ações e por isso têm seus métodos de trabalho, suas políticas reconhecidas e propagadas para as demais organizações no mundo. Seus novos modos de gerir servem como modelos apropriados para o desenvolvimento e a permanência das empresas num mercado globalizado extremamente competitivo.

Como já foi dito acima, esses novos modelos adaptam-se às empresas conforme o contexto em que elas se situam. Dessa forma, para os fins da análise desta pesquisa localizada no Brasil – pequenas empresas do setor de serviços –, três cenários possíveis de gestão e poder se apresentam:

a) Os modos de gestão vividos pelas empresas denominadas por Pagés *et al.* (1987) de “hipermodernas”, considerados como modelos para a gestão, pois são empresas líderes no mercado e suas implicações já alcançam as demais empresas em todos os patamares socioeconômicos, mesmo que seus reflexos ainda não atinjam repercussões comparáveis com as organizações hipermodernas. Nessa situação, o exercício do poder é caracterizado por um controle de tipo maternal;

b) Os modos de gestão vividos por grande parte das organizações no Brasil, os quais se destacam por uma gestão paternalista (MOREIRA, 2005). Nessa realidade, o exercício do poder é caracterizado por um controle do tipo paternal;

c) A configuração de um modelo de gestão denominado híbrido, por indicar um processo de adequação aos métodos de gestão das grandes corporações e por conseguinte, de identificação com a organização, mas que ainda convive com a forte presença do controle paterno, subsidiado pela centralização do poder e pela submissão.

Considerando isso, serão discutidos alguns tópicos dos novos modelos de gestão e as configurações articuladas do poder e também serão elucidadas algumas

características do modelo de gestão paternalista. Essas discussões corroboram para a compreensão da análise feita por esta pesquisa sobre como tem se configurado o poder nas pequenas empresas diante das novas demandas de gestão em sua realidade.

2.4.1 Novos modelos de gestão

Três tópicos foram selecionados para analisar os novos modelos de gestão e o poder nessas circunstâncias: autonomia (descentralização), compromisso, reconhecimento.

A) Autonomia (descentralização)

A implantação da autonomia no novo modo de gerir as organizações entra em contradição com o controle que é, ao mesmo tempo, fortalecido. É nesse tópico que a dominação é fundamentada pela organização. Regida pela delegação de tarefas para os trabalhadores, essa política promove a descentralização, porém a autonomia de realizar trabalhos assegura o compromisso dos funcionários com os resultados e, por sua vez, assegura seu controle. Logo, não se podem separar os processos de descentralização/centralização. Segundo Pagés *et al.* (1987), os dois processos desenvolvem-se simultaneamente e reforçam-se, o que eles chamam de “*autonomia controlada*”.

A ideia dessa política parte do princípio moderno de que não é mais necessário que o chefe esteja dando ordens e fiscalizando o trabalho do funcionário, mas são criadas regras que regulam sua atuação. Desse modo, torna-se necessário procurar gerenciar as interpretações ou os sentidos para as regras. Esse processo chama-se gestão do simbólico e configura-se como um novo e vasto campo de atuação, denominado de administração simbólica ou do sentido. Nessa visão, a manipulação de símbolos também constitui uma fonte de poder (MACEDO, 2006). A política é simbólica no sentido de ser um instrumento da ordem interpretativa, sendo o poder a capacidade de também impor significados.

Heloani (1991) afirma que a dimensão do poder no interior das organizações se revela intrínseca ao exercício do universo simbólico, o que permite construir espaços de ordenamento dos fatos, dotá-los de significados específicos para formar a identidade da

empresa e remodelar a dos trabalhadores. Para ele, a principal estratégia do exercício de poder nas organizações reside na manipulação do universo simbólico dentro do processo de comunicação. Dessa maneira, o indivíduo fica vulnerável às manipulações simbólicas que atuam no nível inconsciente. Essas práticas estão ideologicamente comprometidas e contribuem para um processo de alienação, caso a pessoa se adapte à organização ou de exclusão social, caso a pessoa reaja (HELOANI, 1991).

Esta passagem da gestão por meio de ordens para uma gestão que controla através de regulamentos é uma característica fundamental das novas formas de poder. Passa-se da obediência a um chefe para a adesão a uma lógica. Vale dizer que a obediência a regras externas exige um rigor, mas esse é amortizado pelas facilidades das relações com os superiores, pela liberdade na organização do trabalho, pelas vantagens sociais.

O sistema simbólico de regras entra em contradição, segundo Pagés *et al.* (1987), com o antigo sistema baseado na autoridade do chefe. Disso resulta uma crise de autoridade dos responsáveis hierárquicos, cujos sintomas vão da ausência da tomada de decisão à sanção daqueles que a tomam. A ausência de pessoas que decidem não é consequência da falta de poder, mas de seu deslocamento. A limitação da autoridade é percebida como uma anulação do poder, uma espécie de despersonalização do poder. O antigo modelo é marcado por condições familiares e paternalistas de autoridade, porém o novo sistema modifica a relação com esta última, sobretudo as atitudes inconscientes de dependência, de admiração, de amor para com o chefe, e deixa em algumas pessoas um lugar vazio, um sentimento de perda, como a amputação de um membro. A despersonalização das relações de poder é às vezes vista como uma perda de identidade e acarreta certa insegurança, pois surge a sensação de frustração do dominado que se vê abandonado pelo seu senhor, mas também um processo de retomada de segurança pela estrutura que se interpõe entre o trabalhador e seus superiores que o protegem.

A despersonalização das relações de poder é ainda reforçada pela pressão ideológica da empresa, o que gera energias e incita os trabalhadores a se dedicarem intensamente ao seu trabalho, o que reforça o sistema de dominação e alienação dos indivíduos. A ideologia contribui assim com sua função para reforçar a imagem positiva

da empresa, não deixando que o trabalhador se conscientize das contradições das políticas da organização. Esta última só é tão eficaz porque vai ao encontro e mobiliza as aspirações profundas, os valores que transcendem o interesse individual. As políticas da organização extrapolam as políticas de tratar bem o pessoal e trazem para si a intenção de dar sentido à existência dos trabalhadores, o desejo de ser útil a uma coletividade, o desejo de criar e de se apropriar de seu futuro. Assim, o indivíduo adotado por esse sistema encontra e recebe no mundo do trabalho uma resposta para suas angústias humanas, tendo seus valores profundos mobilizados e colocados a serviço da organização (PAGÉS *et al.*, 1987).

B) Compromisso

Na organização, o indivíduo tem seus valores mobilizados ao se apropriar das qualidades da organização em que trabalha, ou seja, o trabalhador identifica-se com a empresa e com certo número de símbolos que lhe atribuem poder. O salário é um deles, viagens oferecidas pelo trabalho, a possibilidade de usar sofisticadas máquinas modernas, dentre outros. Esses símbolos lhe permitem acreditar que é poderoso.

Pagés *et al.*(1987) afirmam que o processo de identificação molda o aparelho psíquico do indivíduo. Sendo assim, ele já não age mais enquanto homem, porém renuncia a si mesmo. Quem medeia suas relações é a organização, e o homem enxerga nela sua própria vontade. Esse mediador (a organização) pode tornar-se um verdadeiro deus para o trabalhador. Quando dele são privados, os indivíduos perdem todo o seu valor.

A organização não é apenas uma imagem, uma representação dentro do campo exclusivo da ideologia. Sua posição de mediador exterior e independente a coloca como criador das relações entre os homens. As organizações assumem assim o papel de fornecedores de identidades, tanto social quanto individual, contaminando o espaço do privado e buscando estabelecer com o indivíduo uma relação de referência e compromisso total.

Sua ação ocorre por meio da produção de um imaginário específico, no qual a organização aparece como grande, potente, nobre, perfeita, procurando captar os anseios narcisistas de seus membros e prometendo-lhes ser a fonte de reconhecimento,

de amor, de identidade, podendo preenchê-los e curá-los de suas imperfeições e fragilidades. Deslumbrado, o indivíduo separa-se de suas origens sociais e culturais para reescrevê-las no código da organização, num processo que Pagés *et al.* (1987) chamam de desterritorialização.

Nesse processo, um conjunto de mecanismos desenvolve-se visando apagar as referências originais do indivíduo para substituí-las por outras mais conformes aos interesses da empresa. Quando isso ocorre, a história do trabalhador não transcorre mais no ritmo de nascimentos, aniversários e falecimentos, mas muito mais no ritmo da carreira: as admissões, as progressões funcionais, os aumentos de salários, dentre outros aspectos. Essa mudança deixa os indivíduos muito dependentes da empresa, visto que essa pode moldar de maneira arbitrária sua trajetória profissional e social. De fato, a carreira, ou o *status* profissional, torna-se o elemento organizador da vida pessoal, aquilo que lhe dá sentido, autoimagem, reconhecimento e o único referente que lhe pode permitir a expressão do sucesso e da realização pessoal. A identidade profissional torna-se a identidade pessoal.

A força da organização consiste em transformar numa necessidade o que era desejo para o indivíduo. Nesse sentido, o trabalhador tem o sentimento de não poder fazer outra coisa a não ser subir, de não poder parar mais, com o risco de recuar. Ele não escolhe fazer sua carreira, realmente é levado a isso. Dito de outra maneira, o indivíduo é condenado a vencer. Portanto, fazer a carreira não é principalmente obter remunerações altas, ter funções importantes na empresa, etc. Todos esses elementos são benefícios secundários comparados à satisfação e à necessidade imperiosa que ele tem de vencer.

C) Reconhecimento

Vencer é para o indivíduo o meio de ser reconhecido, admitido e aceito na empresa. Mas é também, sobretudo, o meio de ser “amado” por ela. A identidade de uma criança é baseada no desejo dos pais, que a concebem, a põem no mundo, lhe dão um nome, a educam e a amam. Porém, esse amor também faz pesar uma ameaça sobre o sentimento de existir da criança, ou por excesso, ou por falta, ou seja, a criança sente-se possuída pelos pais, objeto de desejo deles, ou se sente insuficientemente

desejada. Portanto, ela encontra-se na situação contraditória de depender do amor dos pais para sua própria existência, ao mesmo tempo em que é ameaçada por ele.

Daí vem sua necessidade de reconhecimento: requer dos pais sinais de reconhecimento, uma reafirmação do amor deles, submetendo-se, revoltando-se, chamando a atenção deles de uma maneira ou de outra, e quanto mais o sentimento de identidade for frágil, mais isso acontece. Ao fazer isso, a criança entra num processo cíclico, pois reativa aquilo que a ameaça (PAGÉS *et al.* 1987).

No trabalho, o reconhecimento e a confiança são fatores que possibilitam sentimentos de prazer ao indivíduo. Sem o reconhecimento, não pode haver sentido, nem prazer, nem reapropriação em relação à alienação (ABDOUCHELI e JAYET, 1994). Para obter reconhecimento na organização, é preciso preencher seus objetivos, respeitar as regras, reproduzir o discurso ideológico. Mais do que isso, é necessário repetir na organização a busca existencial da necessidade de ser amado.

A carreira reproduz essa rede. A carreira mostra ao indivíduo que o caminho da derrota é sempre possível, o terror de não conseguir atingir o que deseja. Os sacrifícios consentidos põem em jogo o risco de não ser mais reconhecido, mas ao mesmo tempo permitem vencer nesse caminho e ser conduzido a um cargo de elevado nível hierárquico. A partir desse momento, o próprio tempo do indivíduo modela-se face aos moldes que a organização lhe oferece. É ela que dá ritmo à sua existência. Sendo assim, a necessidade de reconhecimento será satisfeita quando o indivíduo reconhecer nele a organização, isto é, quando ele não for mais ele mesmo (PAGÉS *et al.*, 1987).

Pode-se compreender que o indivíduo esteja ligado à organização não apenas por laços materiais e morais, por vantagens econômicas ou ideológicas, mas também por laços psicológicos. A estrutura inconsciente de seus impulsos e de seus sistemas de defesa é ao mesmo tempo modelada pela organização e se enxerta nela, de tal modo que o trabalhador reproduz a organização não apenas por motivos racionais, mas por razões mais profundas que escapam à consciência. A organização torna-se, portanto, uma fonte de angústia e de prazer. Esse é um dos aspectos mais importantes de seu poder. Seu domínio está na sua capacidade de influenciar o inconsciente, de ligá-lo a ela de forma quase indissolúvel.

2.4.2 Gestão Paternalista

Para a compreensão da gestão paternalista que se expressa nas organizações, faz-se necessário estabelecer com clareza o conceito do paternalismo, seu percurso e suas formas em tempos mais recentes.

O termo “paternalismo” assume significados diferentes conforme seu uso, que varia desde o universo cotidiano ao acadêmico. Em conversas informais, reportagens, revistas, é comum que se empregue o adjetivo “paternalista” a empresas brasileiras ou a ações de seus donos e gerentes. O termo aparece ligado a situações em que são feitos aos funcionários favorecimentos ou concessões além dos que seriam esperados dentro de uma racionalidade técnica ou econômica. Paternalista seria aquela ação paternalista que protege ou beneficia o funcionário, muitas vezes em detrimento da empresa. O paternalismo assume, então, condição de antônimo de profissionalismo administrativo, que deveria ser caracterizado pela impessoalidade e pela prevalência dos interesses empresariais (MOREIRA, 2005).

Ao se buscar uma definição mais acadêmica do paternalismo, o termo adquire um significado que faz alusão à face afetiva, protetora e supridora do senhor de engenho, latifundiário, dono de minas de ouro, cafeicultor, industrial ou gerente. Contudo, refere-se também, simultaneamente, a uma face superior, absoluta e às vezes violenta dessas mesmas figuras, que, metaforicamente, são vistas como um tipo de pai que provê, mas que exige obediência absoluta.

Observando o paternalismo no Brasil, suas origens apontam que ele existe desde o período de colonização, estabelecendo-se posteriormente nos engenhos entre as figuras dos senhores e seus escravos, perdurando com adaptações nos períodos subsequentes. Sennett (2001) acrescenta ao argumento da permanência do paternalismo a afirmação de que, na transição do século XIX para o XX, momento marcado pelo deslocamento de grandes contingentes humanos do campo para as cidades, devido ao fim da escravidão, pela forte entrada de imigrantes europeus e pelo progressivo desenvolvimento das atividades industriais, ainda assim, a antiga ordem patriarcal dos séculos XVII e XVIII não foi esquecida.

A partir do século XIX, com os homens “livres” da escravidão, recém-chegados à cidade urbana, basicamente eles tinham dois caminhos a seguir. O primeiro seria usufruir de uma liberdade miserável, rejeitando qualquer modo de vida que implicasse alguma forma forçada de trabalho, e o segundo seria tornar-se empregado assalariado das indústrias nascentes. Logicamente, o segundo caminho foi sempre mais acessível e parecia oferecer melhores condições de vida. Dessa maneira, o antigo trabalhador rural pode encontrar-se novamente com o chefe paternalista no mundo novo das indústrias (MOREIRA, 2005).

A metáfora pai-patrão adquire continuidade, aproximando família e trabalho. Nessas circunstâncias, demonstra sua força, ao unir amor e poder. O amor, todavia, é falso, já que o líder cuida na medida de seu interesse econômico. O tipo de pai de que trata o paternalismo não tolera, não se sacrifica, não faz nenhum gesto no sentido de levar a outra pessoa a se desenvolver (SENNETT, 2001). Logo, é o poder que impera nessa conjuntura. De acordo com essa perspectiva, Barros e Spyer Prates (1996) sintetizam os traços do paternalismo em: *concentração de poder*, que expressa a desigualdade na distribuição do poder, ou seja, a dominação de poucos sobre muitos, e o *personalismo*, que reveste a dominação de um aspecto afetivo.

Colbari (2000), ao compreender os traços do paternalismo e situar sua predominância como forma de gestão no princípio da industrialização, admite seu potencial de impregnar modalidades mais modernas de gerenciamento. Nesse sentido, essa autora afirma que o paternalismo continua vivo em grande parte das organizações brasileiras. No entanto, ela ressalta as dificuldades de sua adequação aos tempos mais recentes, pois neles se têm introduzido estratégias de busca do envolvimento dos funcionários com a empresa com o uso de elementos simbólicos e objetivos. Essas estratégias requerem maiores doses de autonomia, responsabilidade e criatividade, o que embate com a política paternalista centralizadora, possuindo, por isso, maior possibilidade de acirrar conflitos nas organizações.

Vasconcelos (2000), preocupado com o contexto de modernização da gestão face ao crescimento da competitividade no mercado, considera um grande obstáculo a permanência de uma gestão de cunho autoritário e paternalista ainda nos tempos atuais. No entanto, a realidade brasileira demonstra uma preferência por esse tipo de gestão.

Pesquisas citadas pelos autores Barros e Spyer Prates (1996) em seu trabalho mostram que um líder radical autoritário é preferido em detrimento de um humanista liberal. Espera-se que os gerentes sejam “sabichões” e deem as ordens. O processo decisório é concentrado, e os executivos são mais motivados pela conquista do poder do que pelos resultados. O líder deve proteger o liderado, suscitando dele um compromisso moral.

O índice de concordância em relação à presença do paternalismo foi de 77%, podendo-se encontrá-lo em todos os níveis administrativos. Os autores citados consideram que o paternalismo seja uma boa forma de identificação e pertencimento, à custa de menor autonomia e liberdade.

Mantém-se, assim, uma dependência infantilizada. As relações paternalistas oferecem as condições ideais para a reprodução e o desenvolvimento de relações edipianas, de identificação e de engajamento afetivo com a figura do dono. Por sua vez, o processo de identificação promove a motivação e o compromisso dos empregados e contribui para melhorar o desempenho organizacional (MOREIRA, 2005).

No final do trabalho de Barros e Spyer Prates (1996), é apresentado um estudo de caso a respeito de uma tentativa bem sucedida de modernização administrativa. Incentivando-se uma maior participação nas decisões por meio da constituição de comitês, procurou-se superar alguns traços da gestão paternalista tidos como limitadores de um maior desempenho.

Os resultados indicaram que características como concentração de poder, postura de espectador e dependência apresentaram índices reduzidos: menos de 30% contra uma média nacional na casa de 70%. O Paternalismo apresentou índice maior, 43%, aparentemente ligado aos 37% de personalismo e aos expressivos 66% de lealdade pessoal. O maior índice do paternalismo foi encontrado nos níveis mais baixos da hierarquia.

Ao que parece, assumir responsabilidades profissionais e partilhar o poder é uma possibilidade para o trabalhador brasileiro, mas nele demonstra-se a dificuldade em abrir mão de um pai a quem se deseja ser leal e de quem se espera um tipo de proteção que transcenda as questões do trabalho.

Sendo assim, algumas características da gestão paternalista são desenvolvidas e desejadas inconscientemente por todos os envolvidos. A informalidade das relações

sociais e interpessoais é uma das características a ser destacada, assim como a busca de proximidade e de afeto nos relacionamentos, o que colabora para que exista uma fronteira tênue entre o espaço público e o privado, enquanto outras sociedades que valorizam a formalidade em seus relacionamentos determinam com maior precisão os limites entre cada uma dessas esferas. Isso resulta, ainda, em uma valorização da expressão emocional (MOTTA E CALDAS, 1997).

Além desses aspectos, a presença da informalidade também limita a possibilidade da elaboração e implantação de políticas modernas na empresa. Outra característica da gestão paternalista, segundo Moreira (2005), é a concentração de poder que reflete numa postura autoritária do(s) dono(s)/pai, na deficiência em delegação de autonomia e participação dos funcionários nas tomadas de decisão.

É interessante notar, porém, como bem pontua Bresler (2000), que o dono-pai também tem pai. Os pais dos pais patrões são estrangeiros. Os pais brasileiros são igualmente dependentes e procuram agradar a seus pais. Tenderão a comportar-se com os pais externos de maneira semelhante àquela que seus filhos se comportam para com eles. A referência da relação também é o paternalismo. Logo, valorizam com submissão o que vem dos pais estrangeiros, procurando agradar e não ser punidos, ou seja, as práticas de gestão modernas praticadas pelas empresas multinacionais (hipermodernas) são vistas como ideais de um pai externo que deve ser imitado.

Ao mesmo tempo em que buscam imitar esse pai externo, os pais brasileiros reforçam sua imagem de poder face aos seus filhos. Não sendo possível evitar a dominação, só resta imitar o pai externo e aproximar-se dele ao máximo, buscando fundir-se nele, de modo híbrido, tirando dele o máximo de poder.

Para encerrar este item, vale dizer que o poder nas organizações atua mediante os reflexos dos fatores externos, inclusive pelas reivindicações do mercado aos novos modelos de gestão. Isso significa que todas as mudanças políticas e econômicas trazidas por exigências da competitividade do mercado atual repercutem intensamente no modo como é exercido o poder na organização, particularmente na vida psíquica dos indivíduos. Daí, a importância de essa relação não ser vista separadamente, mas totalmente articulada com os fenômenos psíquicos, tendo em vista que eles são influenciados pelas instituições, e a organização do trabalho é uma das que exercem

enorme parcela de influência sobre a vida psíquica dos indivíduos. Reconhecendo essa realidade, considera-se importante a investigação a partir das condições socioeconômicas vigentes e dos novos modelos de gestão, de como o poder se configurado na realidade das pequenas empresas.

Capítulo 3. METODOLOGIA DE PESQUISA

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Este estudo utilizou os princípios da *pesquisa qualitativa*, fazer científico que lida com interpretações de realidades sociais (BAUER, GASKEL e ALLUM, 2002). Esse tipo de pesquisa realiza o estudo de fenômenos no local em que ocorre, procurando encontrar o sentido desse fenômeno e interpretar os significados que as pessoas dão a ele.

Segundo Minayo (1998), a pesquisa qualitativa amplia o esquema explicativo dos processos psicossociais, ao trabalhar com o universo de significados, aspirações, crenças, valores e atitudes, abrangendo um espectro mais profundo de relações, processos e fenômenos, que muitas vezes, não são possíveis de serem apreendidos por meio da operacionalização de variáveis. O termo qualitativo alude a uma partilha densa com pessoas, fatos e locais que constituem objetos de pesquisa, para extrair desse convívio significados visíveis e latentes que são apenas perceptíveis a uma atenção sensível. E após um esforço de análise, produz-se interpretação, num texto com perspicácia e competências científicas (CHIZZOTTI, 2003).

Considerando, pois, o modo de fazer da pesquisa qualitativa, este estudo utilizou para seus procedimentos metodológicos a Análise de Conteúdo. Neste capítulo, serão discutidas as bases desse método e, em seguida, serão explanados os tópicos fundamentais que possibilitaram a execução da pesquisa, desde o acesso às empresas pesquisadas, passando pela caracterização delas e dos entrevistados até a organização das informações para a análise.

Análise de conteúdo

Em pesquisa qualitativa, a expressão mais comum para o tratamento dos dados chama-se Análise de conteúdo. O termo significa mais do que um procedimento técnico; ele faz parte de uma histórica busca teórica e prática no campo das investigações sociais.

Enquanto técnica de tratamento de dados científicos, a Análise de conteúdo é caudatária das metodologias quantitativas, buscando sua lógica na interpretação cifrada do material de caráter qualitativo. Bardin (1977) situa que a retórica e a lógica eram práticas milenares de tratamento de discurso, anteriores a atual técnica de análise de conteúdo. Esta última surge nos EUA na época da Primeira Guerra Mundial. Nesse momento, em todos os ramos, crescia o fascínio pela contagem e pelo rigor matemático. Assim, também na Análise de conteúdo era presente a objetividade dos números e das medidas.

No período posterior à Segunda Guerra Mundial, a Análise de conteúdo sofreu anos de depressão. Segundo Minayo (1998), os próprios criadores da técnica pareciam refluir seus ânimos e desencantaram-se com as repercussões de seus trabalhos para o avanço do conhecimento.

Mas a partir dos anos 50 e, sobretudo na década de 60, a questão da Análise de conteúdo ressurgiu num debate mais aberto e diversificado. A antropologia, a Sociologia, a Psicologia juntaram-se à Psicanálise, ao Jornalismo e retomaram problemáticas quase antes intocáveis. No plano epistemológico, confrontavam-se duas concepções de comunicação: a- o modelo instrumental, o qual defende que na comunicação o mais importante não é o conteúdo manifesto da mensagem, mas o que ela expressa através do contexto e circunstâncias em que se dá; b – o modelo representacional que dá fundamental importância ao conteúdo lexical do discurso, sem precisar se ater ao contexto e processo histórico. (MINAYO, 1998).

Do ponto de vista metodológico, existiu uma polêmica quanto ao uso da abordagem quantitativa e/ou qualitativa na análise do material. Os departamentos das técnicas qualitativas buscaram colocar em xeque a minúcia da análise de frequência como critério de objetividade e tentaram ultrapassar o caráter meramente descritivo do conteúdo manifesto na mensagem, para atingir uma interpretação mais profunda. Em termos gerais, a Análise de conteúdo passou a relacionar estruturas semânticas –

significantes – com estruturas sociológicas – significados – dos enunciados, por articular a superfície dos textos analisados com os fatores que determinam suas características como variáveis psicossociais, contexto cultural e processo de produção de mensagem.

Bardin (1977, p. 38) a definiu mais recentemente como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Sendo assim, atualmente se destacam duas funções na aplicação da técnica da Análise de conteúdo, segundo Minayo (2008): verificação de hipóteses e/ou questões, em que por meio da análise, podem-se encontrar respostas para as questões formuladas e também confirmar ou não as informações estabelecidas antes do trabalho de investigação; a outra função refere-se à descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos, indo além das aparências do que está sendo comunicado. Na prática, essas duas funções se complementam. Na busca de atingir os significados manifestos e latentes, no material qualitativo, várias técnicas têm sido desenvolvidas como a análise de expressão, de relações, temática e de enunciação.

Bardin (1977) acrescenta que a Análise de conteúdo – ou seria melhor falar análises de conteúdo – se tem constituído um método muito empírico, dependente do tipo de “fala” a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende como objetivo. Portanto, a Análise de conteúdo, apesar de poder ser considerada como um instrumento de análise é marcada por uma grande diversidade de formas e é adaptável a um campo de aplicação muito vasto, ou seja, o campo das comunicações.

Ela servirá a interpretação de mensagens obscuras que exigem uma interpretação, mensagens com um duplo sentido cuja significação profunda só pode surgir depois de uma observação cuidadosa. Por trás do discurso aparente, em geral simbólico e polissêmico, esconde-se um sentido que convém desvendar. Ou seja, a análise de conteúdo é usada quando se quer ir além dos significados, da leitura simples do real.

Buscar essa interpretação, por trás do discurso aparente e perceber seus sentidos, remete a percepção do caráter contraditório do discurso verificado por Pagés

et al. (1987) em suas pesquisas. Esses autores afirmam que os discursos são conflituosos e que toda afirmação pode ser hesitante, limitada por afirmações contraditórias.

O discurso, nesse caso, deve ser sempre interpretado remetendo ao não-discurso, o dito ao não-dito, o sistêmico ao não-sistêmico, remetido às contradições de classe e/ou psicológicas que a linguagem teórica poderá ou não unificar. Pagés *et al.* (1987) asseguram ainda que, o discurso informa ao mesmo tempo sobre uma realidade “objetiva” exterior e transcendente aos indivíduos, mas também sobre seu universo mental.

Percurso do tratamento de dados

A Análise de Conteúdo trabalha várias possibilidades para o tratamento dos dados: documentos, mensagens (comunicações), classificação-indexação e categorias-temáticas. Esta pesquisa se apoia na análise por meio de categorias-temáticas. O percurso do tratamento dos dados de pesquisa nessa abordagem dá-se em três momentos: pré-análise; exploração do material; tratamento dos dados. Abaixo eles serão explicitados, segundo Bardin (1977), de acordo com o uso nesta pesquisa:

Pré-análise: Essa fase caracteriza-se pela organização do material. É o momento de formular hipóteses ou questões norteadoras, elaborar indicadores que fundamentem a interpretação final. No caso do uso de entrevistas, instrumento desta pesquisa, elas serão transcritas e a sua reunião constituirá o *corpus* da pesquisa. Para tanto, é preciso obedecer alguns critérios:

- Exaustividade: deve-se esgotar a totalidade da comunicação, não omitir nada;
- Representatividade: a amostra deve representar o universo;
- Homogeneidade: os dados devem referir-se ao mesmo tema, serem obtidos por técnicas iguais e colhidos por indivíduos semelhantes;
- Pertinência: os documentos precisam adaptar-se ao conteúdo e objetivo da pesquisa.

O primeiro contato com o material se constitui no que Bardin (1977) chama de "leitura flutuante". É a leitura em que surgem hipóteses ou questões norteadoras, em função de teorias conhecidas. Através da leitura flutuante, surgem as primeiras hipóteses e objetivos do trabalho. Nem sempre as hipóteses são estabelecidas na pré-análise, afirma Bardin (1977); elas podem surgir, assim como as questões norteadoras, no decorrer da pesquisa.

Após a leitura flutuante, deve-se escolher índices, que surgirão das questões norteadoras ou das hipóteses, e organizá-los em indicadores. Os temas que se repetem com muita frequência podem ser índices e recortam-se do texto em unidades comparáveis de categorização para análise temática e de modalidades de codificação para o registro dos dados.

A preparação do material se faz pela "edição" das entrevistas transcritas, das questões anotadas separadas. A organização do material se realiza em colunas, com vazios à esquerda e à direita, para anotar e marcar semelhanças e contrastes. Pode-se usar lápis colorido, para sublinhar as semelhanças com a mesma cor.

Exploração do material: Essa fase é a mais longa. Processa-se com a realização das decisões tomadas na pré-análise. É o momento da codificação, em que os dados brutos são transformados de forma organizada em unidades e permitem uma descrição das características pertinentes do conteúdo. A codificação compreende a: (a) escolha de unidades de registro, (b) a seleção de regras de contagem e (c) a escolha de categorias.

(a) A unidade de registro - é a unidade de significação a codificar. Pode ser o tema, palavra ou frase. Recorta-se o texto em função da unidade de registro. O tema é a afirmação de um assunto.

(b) A seleção de regras de contagem (enumeração) - a presença de elementos pode ser significativa. A ausência pode significar bloqueios ou traduzir vontade escondida; a frequência com que aparece uma unidade de registro denota-lhe importância.

(c) A escolha de categorias (classificação e agregação) - A maioria dos procedimentos de análise qualitativa organiza-se em torno de categorias. A categoria é uma forma geral de conceito, uma forma de pensamento. As categorias são reflexas à

realidade, sendo sínteses, em determinado momento do saber. Na Análise de conteúdo, as categorias são rubricas ou classes que reúnem um grupo de elementos (unidades de registro) em razão de características comuns. Para escolher categorias pode haver vários critérios: semântico (temas), sintático (verbos, adjetivos, pronomes), léxico (juntar pelo sentido das palavras, agrupar os sinônimos, os antônimos), expressivo (agrupar as perturbações da linguagem, da escrita). A categorização permite reunir maior número de informações à custa de uma esquematização e assim, correlacionar classes de acontecimentos para ordená-los.

Tratamento dos resultados: Esta etapa compreende a inferência e a interpretação.

A *inferência* se orienta por diversos pólos de atenção, que são os pólos de atração da comunicação. Numa comunicação há sempre o emissor e o receptor, os pólos de inferência propriamente ditos, além da mensagem e o seu suporte. O emissor é o produtor da mensagem. É um indivíduo ou um grupo de indivíduos. A mensagem que ele emite, representa-o. O receptor pode ser um indivíduo. Assim, o estudo da mensagem pode fornecer dados sobre o público a que ela se destina.

A mensagem é o ponto de partida de qualquer análise. Na análise da mensagem, é possível estudar o conteúdo. Ao se descobrir um tema nos dados, é preciso comparar enunciados e ações entre si, para ver se existe um conceito que os unifique. Quando se encontram temas diferentes, é necessário achar semelhanças que possa haver entre eles.

Na *interpretação dos dados*, é preciso voltar atentamente aos marcos teóricos pertinentes à investigação, pois eles dão o embasamento e as perspectivas significativas para o estudo. A relação entre os dados obtidos e a fundamentação teórica é que dará sentido à interpretação. As interpretações a que levam as inferências serão sempre no sentido de buscar o que esconde-se sob a aparente realidade, o que significa verdadeiramente o discurso enunciado, o que querem dizer, em profundidade, certas afirmações, aparentemente superficiais.

Após compreender os princípios e finalidades da Análise de conteúdo, bem como seus métodos de aplicação, será descrita abaixo a trajetória desenvolvida por esta

pesquisa desde o acesso às empresas pesquisadas, passando pelas entrevistas; caracterização das empresas, dos entrevistados e organização do material para análise.

3.1 O acesso às empresas pesquisadas

Ao ser decidido realizar a pesquisa em pequenas empresas, o critério para a escolha do setor empresarial a investigar, foi a aproximação já realizada anteriormente pela pesquisadora com uma consultoria de serviços, onde deu início às suas investigações sobre as relações de trabalho. Designados o tipo e o setor das empresas, iniciou-se a busca por organizações que se disponibilizassem à pesquisa na região metropolitana do Recife-PE. Porém, por se tratar de um ambiente empresarial, que, na maioria das vezes, tem uma dinâmica de trabalho intensa, houve algumas dificuldades para a entrada nessas empresas.

A primeira dificuldade foi sentida nos primeiros contatos realizados com as organizações, já que a maioria delas não demonstrava interesse em se disponibilizar para a investigação; algumas nem paravam para ouvir do que se tratava. A hipótese de se submeter a uma pesquisa, já lembrava tempo a dispor e isto poderia comprometer os trabalhos e prazos nas organizações, fato que servia de justificativa para negar o pedido de acesso. Esse motivo fez com que o número de empresas fosse diminuído de quatro para três organizações. Finalmente foram encontradas três empresas que se disponibilizaram e tiveram interesse no tema da investigação. É importante deixar claro que a abertura dada por essas empresas à pesquisa, apesar de demonstrar uma atitude mais aberta, flexível e moderna, não enviou os resultados da investigação.

Após os primeiros contatos, outras dificuldades surgiram para marcar o dia de iniciar a pesquisa, pelos mesmos motivos anteriores e por reuniões no trabalho que impediam o acesso a pessoa responsável. Além disso, as pessoas de contato com a empresa precisavam de autorização do dono para ter início às investigações. Os donos, entretanto, encontravam-se sempre em viagem ou em reuniões importantes, dentre outras justificativas, fato que sempre havia um adiamento para o início da pesquisa no campo. Vale dizer que o processo para a liberação da pesquisa que foi enfrentado entre a pessoa responsável da empresa e a autorização do dono, já se constituiu como material para análise.

Esse período de contatos até autorização e início da investigação levou cerca de dois meses, até que foi autorizado e começaram-se as entrevistas.

3.2 As entrevistas

Após a autorização para a realização da pesquisa nas empresas, formalizada através do preenchimento da carta de anuência (Apêndice 1), foi feita uma visita em cada organização, a fim de explicar com maiores detalhes os fins da pesquisa, a importância da escolha de funcionários distribuídos pelos cargos hierárquicos e a necessidade de um espaço conveniente para execução das entrevistas.

A utilização da entrevista como instrumento de coleta foi escolhida nesta pesquisa porque através dela é possível compreender o universo das condições sociais e psicológicas dos funcionários que permeiam seus cotidianos, bem como as contradições dos discursos e a estrutura das relações de poder envolvidas (MINAYO, 1998).

a. *Tipo de entrevista:* As entrevistas realizadas foram do tipo semi-estruturada porque estas permitiam combinar perguntas fechadas e abertas, e os participantes tinham a possibilidade de discorrer sobre os temas propostos, sem respostas pré-fixadas. Elas foram acompanhadas de um roteiro semi-estruturado. Esse tipo de entrevista é importante, pois preserva o ambiente de uma conversa informal entre pesquisador e participante, e ao mesmo tempo, possibilita ao pesquisador orientar a discussão, no momento que for oportuno, para aspectos do tema que o interessa, fazendo perguntas complementares que esclarecem o contexto da situação investigada (MINAYO, 1998). Ele também favorece uma maior interação entre o entrevistador e o entrevistado, possibilitando a coleta de dados sobre aspectos racionais, afetivos e significativos do participante devido à espontaneidade das respostas.

b. *Roteiro de entrevista:* As entrevistas foram realizadas fundamentadas em um roteiro de perguntas (Apêndice 2) que se baseavam nos seguintes blocos: a) dados de identificação do funcionário na empresa; b) sentimentos do funcionário sobre a empresa; c) modernização; d) relações hierárquicas e de poder; e) reconhecimento. Mas é importante esclarecer que a entrevista iniciava-se com a pergunta: “*o que essa empresa representa para você?*”, e a partir das respostas, novas perguntas

complementares realizavam-se, para alcançar os temas dos blocos, embora sua ordem nem sempre foi seguida.

Foram realizadas dez entrevistas no total, que duraram no mínimo 23 minutos e no máximo, 50 minutos. Esse tempo refere-se ao gravado nas perguntas e repostas sobre o tema. Mas havia um tempo precedente de apresentação dos propósitos da pesquisa para o funcionário, a leitura do consentimento livre e esclarecido (Apêndice 3), juntamente com a sua assinatura e o pedido de permissão para o uso de gravador de voz durante a entrevista.

Em respeito ao princípio do sigilo e anonimato que orienta a pesquisa com seres humanos, os nomes dos participantes foram substituídos por nomes fictícios, assim como os nomes das empresas também foram preservados.

3.3 Caracterização das empresas

Das empresas contatadas, três aceitaram a proposta de investigação. Abaixo segue a caracterização delas:

- A empresa ABC tem 20 anos de atuação no mercado. Ela presta serviços a organizações de pequeno, médio e grande porte com o fornecimento de programas (softwares) para o departamento de pessoal e de recursos humanos de suas empresas-cliente. Realizam desde o trabalho de vendas com a prospecção de clientes (empresas), instalação, treinamento e manutenção do serviço. Compõe-se de 45 funcionários, sendo quatro diretores. Atualmente está em expansão no mercado.
- A empresa Radar (RA) tem 7 anos de atuação no mercado. Ela presta serviços a organizações de pequeno, médio e grande porte por meio do fornecimento de segurança eletrônica e telecomunicações. Realiza desde o trabalho de vendas com a prospecção de clientes (empresas), instalação, treinamento e manutenção do serviço. Compõe-se de 35 funcionários, sendo dois diretores, que são também marido e mulher. É uma empresa que está se estruturando e cresce no mercado.
- A empresa Ômega (OM) tem 7 anos de atuação no mercado. Ela presta serviços a organizações de pequeno, médio e grande porte por meio do

fornecimento de serviço contábil (abrange área fiscal, contábil, financeira e departamento de pessoal) para as suas empresas clientes. Compõe-se de 40 funcionários, sendo 4 diretores. É uma empresa que cresce e se expande no mercado.

Essas empresas têm algumas características em comum, a saber: o porte, já que todas elas são pequenas empresas; elas atuam no mesmo setor: de serviços; possuem mais de um dono (diretor); tem um número de funcionários que se aproxima; as três estão em crescimento no mercado e todas prestam seus serviços com material tecnológico (sistemas – softwares; monitoramento eletrônico, etc.).

3.4 Caracterização dos entrevistados

Foram entrevistados dez funcionários, divididos em: Radar – quatro funcionários; Ômega – três funcionários e ABC – três funcionários. Abaixo segue descrita uma legenda para melhor compreensão dos cargos dos participantes.

1. Cargos de coordenação – gerência de equipe: G1
2. Cargos na área técnica - manutenção: T1
3. Cargos de consultores de vendas/treinamentos: C1
4. Cargos de assistentes – pessoal de base: A1

3.5 Organização das informações

Sabe-se que a análise não se inicia quando a reunião de dados coletados no local da pesquisa é finalizada. Há um processo dinâmico entre a coleta de dados e interpretações. De acordo com Gaskell (2002), a tarefa da análise é buscar sentidos e compreensões que vão além do estritamente estruturado, incluindo, por conseguinte, as contradições, tensões, conflitos e regularidades presentes nas informações acessadas.

Partindo dessa premissa, e pautada na metodologia da Análise de conteúdo, a sistematização das informações foram construídas conforme os seguintes passos (BARDIN, 1977):

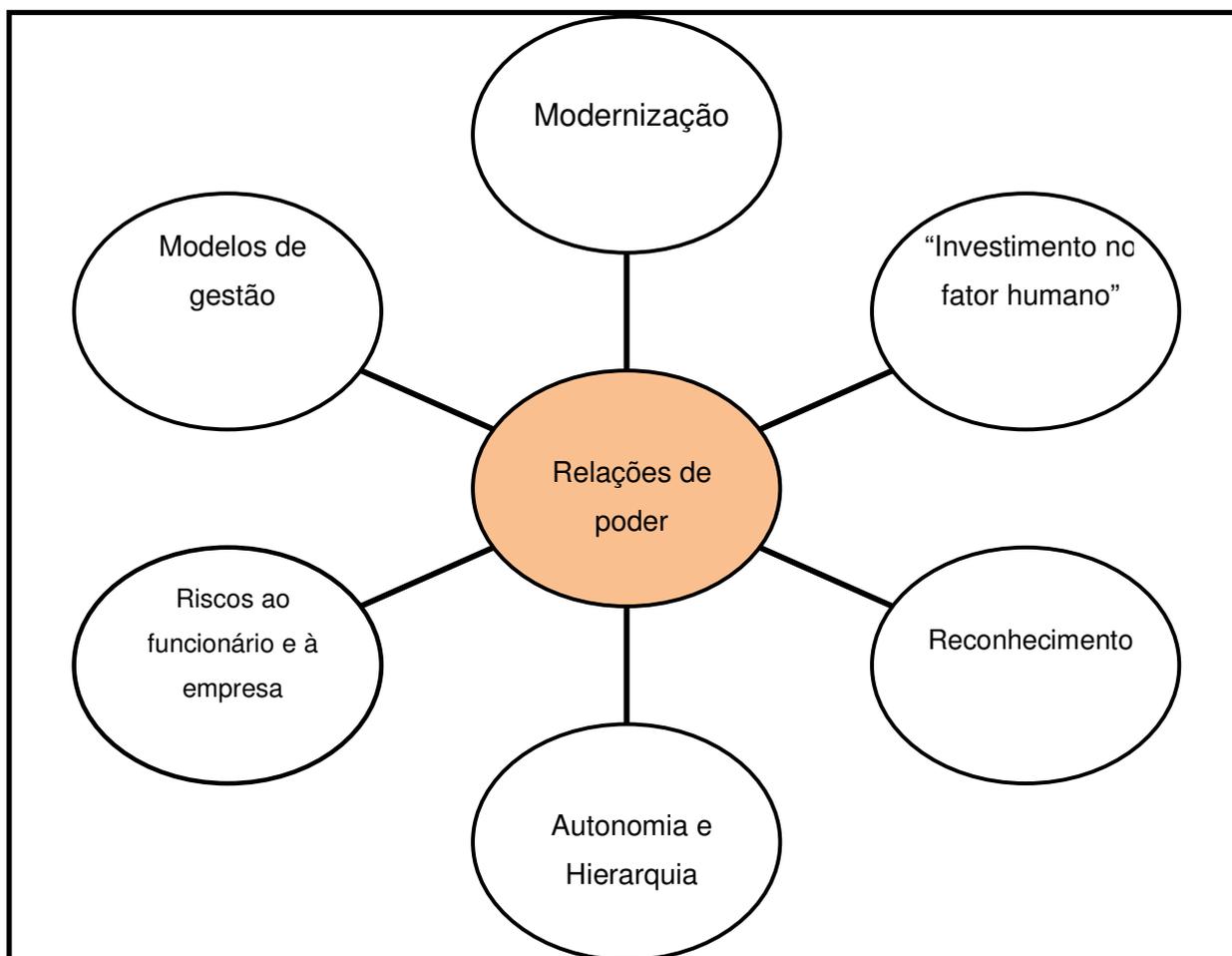
Pré-análise (Organização dos dados)

- 1) Transcrição na íntegra das entrevistas;
- 2) Leituras “flutuantes” do material a fim de apreender as questões norteadoras em função das teorias usadas. Após as leituras “flutuantes”, foram escolhidos índices e organizados em indicadores temáticos:
 - Modernos modelos de gestão;
 - Modernização;
 - Estrutura hierárquica;
 - Autonomia;
 - Poder;
 - Reconhecimento,
 - Identificação com o dono/empresa;
 - Relacionamento entre patrões e funcionários;

Exploração do material

A partir dos indicadores temáticos, foi realizada a codificação, em que os dados brutos foram transformados de forma organizada em unidades, as quais possibilitaram uma descrição das características pertinentes do conteúdo. O processo de codificação finalizou na escolha das categorias que se pautaram no critério semântico (de temas). O percurso resultou nas seguintes categorias temáticas, articuladas à temática central da pesquisa – relações de poder: *Modernização, modelos de gestão, “investimento no fator humano”, autonomia e hierarquia, reconhecimento, riscos ao funcionário e à empresa (visualizar figura abaixo).*

Figura 1: Categorias temáticas



Tratamento dos dados

A partir da análise das mensagens trazidas pelas entrevistas categorizadas nos temas, foi possível estudar o conteúdo dos dados e fazer inferências. Estas subsidiadas pela interpretação dos dados, que se baseia nos marcos teóricos, pertinentes à investigação. A relação entre os dados obtidos e a fundamentação teórica fornece o sentido à interpretação.

Vale dizer que as interpretações a que levam as inferências, foram sempre no sentido de buscar o que se esconde sob a aparente realidade, o que significa verdadeiramente o discurso enunciado, o que querem dizer certas afirmações, aparentemente superficiais.

Toda a execução desse conjunto metodológico resultou nas discussões que se seguem no próximo capítulo.

Capítulo 4. ANÁLISE DOS DADOS

4. ANÁLISE DA PESQUISA

Após a exposição das abordagens teórica e metodológica que nortearam esta pesquisa, bem como as estratégias metodológicas que conduziram o acesso às informações e aos eixos temáticos de análise, chegou o momento de explanar a análise e seus resultados. As informações coletadas nas entrevistas permitiram que fossem vislumbradas várias reflexões que repercutiram na análise de vários temas.

Para atender às expectativas da proposta desta dissertação, que é compreender como se tem configurado o poder nas pequenas empresas face aos novos modelos de gestão adotados, esta análise foi organizada nos seguintes tópicos: Conceito de modernização para os funcionários das pequenas empresas, que abrangem as categorias temáticas *modernização e modelos de gestão*; Riscos que a modernização impõe aos funcionários e à pequena empresa, que discute a categoria temática de riscos ao funcionário e à empresa; As relações de poder nas pequenas empresas diante dos novos modelos de gestão adotados, que envolvem as categorias temáticas *“investimento no fator humano”, autonomia e hierarquia, reconhecimento*. Como sequência a essas discussões, este capítulo leva ao seguinte questionamento: *“Afim, que tipo de gestão vive a pequena empresa?”* e, por fim, encerra-se com as considerações finais.

4.1 Conceito de modernização para os funcionários das pequenas empresas

Este tópico da análise procura contextualizar e compreender como se constitui a noção de modernização para os funcionários de pequenas empresas e o conhecimento deles sobre seus processos na realidade dessas organizações. Considerando-se que a

modernização das empresas tem crescido seguindo os avanços da sociedade como um todo, mas que seu conceito, de acordo com Gumbrecht (1998), se confunde muitas vezes entre os que participam do seu processo, é importante esclarecer que esta pesquisa utiliza o termo “modernização” conforme a definição já anteriormente esclarecida, embora seus entrevistados, por ora, o tenham trocado pelo termo “modernidade”.

Os discursos acerca do que seja a modernização para a maioria dos entrevistados foram bem diversificados, indo além do que perpassa o censo comum – uma visão mais centrada nos aspectos tecnológicos e globalizados que acontecem no mundo. A percepção deles pode ser compreendida sob três aspectos: a) tecnológicos (equipamentos e maquinaria); b) atualização do profissional ao mercado; c) modernos modelos de gestão.

A modernização no que se refere aos meios tecnológicos foi bem evidenciada em praticamente todas as entrevistas, como pode ser exemplificado nas falas a seguir:

Modernidade para mim é essa inovação que tá vindo, essa globalização, essa tecnologia super avançada, que tanto influi na vida pessoal como na vida profissional. Modernidade vem daí, do avanço da tecnologia, da globalização; em tudo que você faz hoje você sente a globalização. (OM G1)

Acho que é isso aí que a gente está vivendo, é isso de você está vendo uma câmera que só falta falar (risos). A gente trabalha o dia todo com tudo moderno, o que aconteceu ontem é passado, do passado, do passado. (RA C1)

As falas mencionadas referem-se à modernização no seu aspecto globalizado, com o uso de equipamentos tecnológicos, como calculadoras, computadores, aparelhos eletrônicos (celulares, câmeras, etc.), *internet*, e outros. Mas é possível perceber que elas também remetem a modernização a algo novo, não rico em detalhes, mas que é percebido no cotidiano, conforme cita o gerente (OM G1): *modernidade... é essa inovação que tá vindo*. Parece remeter a uma espécie de fantasma, algo que se sobrepõe à realidade do trabalhador como uma coisa indefinida que pode significar uma ameaça ou uma oportunidade, e que envolve toda a sua vida, tanto pessoal como profissional, impelindo o indivíduo a se adequar a esse moderno, e deixar outros métodos antigos que são associados ao passado.

Uma visão mais abrangente foi também percebida no aspecto referente à atualização do profissional ao mercado, isto é, no sentido dele acompanhar o que se moderniza na empresa. Nessa visão, o discurso parece carregado de condições colocadas ao trabalhador, visando adaptá-lo às necessidades do mercado, conforme pode ser visto na fala abaixo:

Como eu posso ser moderno? Eu (devo) estar à altura daquela necessidade da empresa ou do mercado [...] Então, você tem que ter a habilidade e a capacidade de estar pronto para essa modernidade [...] O moderno é também você estar sempre atualizado, estar sempre dentro do mercado. (AB C1)

As pressões externas juntamente com as necessidades para se tornar moderno demonstram ser intensas a ponto de se tornar uma cobrança do próprio trabalhador a si mesmo, passando a ser desconfortável não se atualizar:

Hoje eu vejo que me atrapalha um bocado, essa questão de modernidade... eu me formei estava com 42 anos. Mas assim, eu sempre vou buscar o que há de novo, o que pode me proporcionar vida melhor. (AB C1)

Nessa linha, o processo de modernização implica para o trabalhador estar compatível com o mercado, ficando à margem dos outros profissionais aquele que não se empenha em “crescer”.

Procurando sempre tá atenta no mercado, isso é primordial para uma pessoa que quer... que tá acompanhando a evolução, hoje se a gente não investir, você acaba perdendo totalmente o ciclo disso aí, você acaba se atrasando e os outros vão... vão cada vez... se modernizando e você fica para trás. (AB G1)

Modernizar-se, então, parece ser um passaporte para o trabalhador aproveitar as oportunidades, podendo assim aperfeiçoar-se em conhecimentos e conseguir melhores rendimentos, promoções e *status*. Torna-se vantajoso ser moderno por adequar-se ao ritmo que o mercado exige.

Outro aspecto mencionado nas entrevistas sobre a modernização, o terceiro a ser destacado neste item, foi a compreensão desse conceito relacionado com os modelos de gestão, isto é, com as novas formas de gerir a organização: reengenharia das funções, métodos de trabalho, gestão de pessoal:

O que mais impacta dentro de uma empresa, em questão de modernidade é mudar a maneira de você gerir algumas coisas [...] Geralmente, quando... (se) faz uma reengenharia dos processos ou de algumas funções dentro da instituição. (AB C1)

(modernização) para mim é sinônimo de evolução, de aprimoramento, de melhoramento, de capacitação. (RA G1)

Essa visão mais abrangente da modernização, que envolve as relações de trabalho e poder vivenciadas nas organizações, esteve bem presente nos discursos dos profissionais entrevistados, particularmente daqueles que ocupam cargos de maior nível hierárquico, ultrapassando a concepção mais clássica de que a modernização se atém apenas a equipamentos e tecnologia, ainda que se tenham eles expressado de modo impreciso:

... e não esses outros conceitos de que moderno é o que tem mais tecnologia, às vezes soluções simples podem ser modernas, são contemporâneas e trazem proveito de evoluções com simplicidade, necessariamente não precisa ser algo ligado à tecnologia. (RA G1)

...antes também não tinha, foi nessa nova política... como posso dizer assim, que nossas atividades diárias, tem toda essa evolução, quanto também com a padronização com o melhor atendimento do seu pessoal. (AB G1)

Apesar de os comentários sobre a modernização e sua relação com modelos de gestão se terem apresentado de modo impreciso, como se vê na fala: *para mim é sinônimo de evolução* (RA G1), revelando definições com pouca nitidez, os discursos demonstraram que, na maioria das vezes, há uma compreensão de que a modernização já alcança as formas de as empresas se organizarem, ou seja, de que ela se refere não só à tecnologia, mas também à reengenharia de processos, de funções, gerenciamento de pessoal, capacitação, por exemplo, inclusive nas empresas de pequeno porte.

A esse respeito, vale situar que Matos (1994), em suas pesquisas, percebeu que 68% dos micro e pequenos empresários entrevistados acreditavam acompanhar o processo de modernização em suas empresas, porém a concepção deles sobre o assunto se constituía apenas numa atualização tecnológica, não denotando, portanto, acompanharem a modernização à gestão de suas empresas. A relação dos resultados dessa pesquisa, realizada no ano de 1994, com os dados desta investigação, revelam

que, de algum modo, a concepção de modernização ampliou e parece estar presente em certa medida no cotidiano das empresas.

Vale dizer, entretanto, que o discurso dos trabalhadores sobre a modernização, em seus vários aspectos, ainda não mostrou ter uma vivência bem clara para eles. Sempre remete a um fantasma que os ameaça subjetivamente: o que lhes pode acontecer com os progressos da modernização? Ao mesmo tempo, essa referência subjetiva os remete à possibilidade de sucesso, no sentido de que ao acompanharem essa modernização, supõem ter aumentadas as oportunidades de permanecer no mercado de trabalho e progredir.

Nessa perspectiva, parece que o trabalhador convive com uma constante contradição ao se deparar com o moderno, sendo impelido a aderir a algo que o ameaça, mas que, paralelamente pode redimi-lo. Por isso, busca adequar-se aos parâmetros modernos, mas num processo complexo que articula angústia e satisfação. Não pode viver com base nos costumes antigos, aos quais está habituado, pois o tradicional, aquilo que não se enquadra nas atualizações do mercado moderno, é excluído. Em outras palavras, é preciso abandonar sua maneira tradicional de vida para continuar vivendo.

4.2 Riscos que a modernização impõe aos funcionários e à pequena empresa

Este item pretende contextualizar alguns riscos que a modernização tem imposto aos funcionários e à pequena empresa, isso porque as mudanças no cenário atual e na gestão têm exigido das empresas que se adaptem para poderem permanecer no mercado. As dificuldades pelas quais esse universo empresarial tem passado para subsistir representam continuamente uma ameaça a todos nele envolvidos. Por isso, pela aparente necessidade de garantir a sobrevivência de cada um e de suas famílias, os entrevistados deixaram sempre visível em seus discursos a necessidade do trabalho, que os instiga a permanecer no emprego, mesmo diante dos conflitos e insatisfações, como é possível ver na fala de um gerente entrevistado: *...a gente tem que trabalhar, não adianta, querendo ou não querendo, casado ou não casado, com saudade ou não.*

(AB G1). A cobrança da sociedade, que se manifesta tanto pelo *status* dado a quem trabalha como pela garantia de subsistência, faz com que esse discurso sobre a obrigatoriedade do trabalho seja bastante comum a todos. E, dessa maneira, o trabalho passa a ser muito almejado nas empresas:

Todo dia que eu acordo, eu fico feliz em vim trabalhar... primeiro porque a gente tem que trabalhar para comer, infelizmente... E, por conhecer a empresa, o clima, os colegas, às vezes tu tá triste, mas tu faz pô vou para o trabalho, porque querendo ou não querendo, vou fazer minhas atividades, tu tem "n" coisas para fazer, mas vou fazer feliz, porque alguém vai me fazer sorrir, é bacana trabalhar aqui. (AB G1)

Esse comentário reflete a ideia de que ter um lugar na empresa, ocupar-se com inúmeras atribuições, fornece poder, *status* e um sentido para viver. Mas, segundo Pagés *et al.* (1987), fornece também poder à organização que, ao garantir isso para o indivíduo, estabelece um sistema de controle sobre ele, exigindo dele tudo aquilo de que ela necessita para produzir e manter-se de pé.

Dessa maneira, a organização passa a ter um controle econômico, ideológico, político e psicológico sobre os funcionários, e por meio desse controle torna-se incoerente o indivíduo não amar o trabalho. Não estar conforme às exigências da organização é correr o risco de ser destruído, e o trabalhador não deseja isso para si. Como afirmam Pagés *et al.* (1987), por permitir ao indivíduo defender-se de angústias básicas ao lhe propor um sistema de defesa sólido, socialmente adequado, a organização leva o indivíduo a desejar os mecanismos que ela oferece. Por ser impotente para enfrentar suas próprias contradições, ele aceita as "soluções" prontas da organização e introjeta seus princípios, seus tipos de prazer, a ameaça que ela faz pesar sobre ele. Assim, torna-se fundamental para ele crescer na empresa e vencer.

A possibilidade de perder o lugar na organização que lhe proporciona vantagens, quando surgem ameaças apresentadas sob a forma de conflitos, cobranças, competição, demissões, etc., representa um risco para o trabalhador por incidir sobre suas motivações para viver. De fato, o que cerca o indivíduo é o medo de perder aquilo que lhe proporciona a razão de existir, e não de perder propriamente o sustento financeiro. Nessas condições, perder o emprego para o trabalhador significa acabar com

o que lhe motiva a vida e ser destruído, daí a preocupação de todos em se manter em seus trabalhos.

Particularmente, o momento que se vive hoje de crescente modernização das máquinas, com uma competência elevada ao ponto de determinados cargos não requererem muitas tarefas, representa uma ameaça para os funcionários que temem ser substituídos por modernos equipamentos e demitidos das empresas. Sobre esse assunto, um entrevistado comenta:

Até em questão de serviço, a modernidade já tirou o serviço de muita gente, o que uma pessoa fazia, hoje a máquina faz. Realmente, eu não gosto de tanta modernidade, por causa disso, porque tira o serviço de tantas pessoas. (RA T1)

A fala do participante parece trazer à tona expressões do inconsciente quanto ao medo da perda que vive o indivíduo. Segundo Jorge (2007), esse medo resulta da vivência do complexo de castração, quando ocorre a interdição paterna sobre a relação dual entre mãe e filho: relação de proteção, amor e cuidado. Inconscientemente, essa perda coloca o indivíduo num lugar de abandono, onde ele se sente desprotegido e a sensação anterior de completude que tinha na relação com a mãe é perdida na nova realidade de limitações, imposta pela estrutura do superego. O indivíduo, porém, terá sempre a ilusão de resgatar a mãe perdida e com ela os benefícios de seu cuidado, amor e perfeição. Esse resgate é buscado, particularmente, nas suas relações com as organizações. Mas, constantemente, em meio a situações que promovem a ameaça da perda, ressurge no indivíduo a angústia daquela perda original. Por isso, a possibilidade de perder o emprego devido aos avanços que a modernização tem trazido é motivo de bastante angústia para o trabalhador. E não é apenas a modernização técnica que promove o medo entre os funcionários. A modernização da gestão, que tem sido buscada nas pequenas empresas, com novos métodos de trabalho, reorganização de funções, por exemplo, também incita no trabalhador dúvidas quanto à sua permanência no trabalho:

Geralmente, quando você faz uma reengenharia dos processos ou de algumas funções dentro da instituição, você pensa: vou ser demitido, mas não, é a modernidade. Então, você tem que ter a habilidade e a capacidade de estar pronto para essa modernidade [...] Moderno, geralmente, o novo, mete medo em algumas coisas. (AB C1)

O discurso do entrevistado denota claramente as ansiedades provocadas nos funcionários pelos avanços da modernização nas empresas, o que parece ameaçá-los. A implantação das melhorias da modernização nas empresas tem ameaçado os trabalhadores quanto ao que lhes pode acontecer posteriormente. Esse medo do novo parece permear o ambiente empresarial e representa um risco constante para os funcionários.

Mas ao mesmo tempo em que os ameaça, instiga-os a enfrentá-lo, pois aparenta poder salvá-los de suas perdas: *você tem que ter a habilidade e a capacidade de estar pronto para essa modernidade. (AB C1)*. Revela-se assim o esforço do trabalhador de se adaptar a essa situação. Esse panorama esclarece um pouco as razões de hoje o emprego ser tão almejado pelas pessoas, pois elas temem ser-lhes tirado o poder do espaço que ocupam em sua posição na empresa, e com isso, perder proteção e sustento.

Essa circunstância gera a competitividade no trabalho e parece ser um fator vantajoso para os diretores, já que os mesmos, direta ou indiretamente, ameaçam seus funcionários de estarem conforme o padrão que a empresa deseja. Assim, os que não se adaptarem a esse padrão podem ser facilmente substituídos por aqueles que estão aguardando com competência um emprego:

A visão aqui é de que eu tenho um funcionário e que eu posso trocar um funcionário por outro e que tem muita gente desempregada e se sustenta aquele que tem algo com que barganhar [...] A idéia é que todas as pessoas são substituíveis. (RA G1)

Nessa perspectiva, percebe-se que ocupar um lugar, um posto de trabalho na organização, traz ao trabalhador um sentimento de “poder” passageiro, porque se desenvolve um temor de que a qualquer momento esse poder lhe pode ser tirado, o que, por consequência, gera um sentimento permanente de instabilidade. Vivenciar essa situação parece remeter o funcionário a uma ameaça inconsciente de perder o falo, ou seja, de perder o sentimento de completude, vivido na relação dual com a mãe, em que a sensação de ser completo, sem falta, era evidente.

Segundo Jorge (2007), as ameaças de castrar essa relação vêm originalmente das interdições paternas, e a possibilidade de que essa relação seja destruída, gera

angústia no indivíduo. Essa angústia é sentida como real na vivência de outras situações, por meio de outras interdições ameaçantes, como a de lhe ser retirado o lugar no emprego. Por isso, desenvolve-se no trabalhador uma espécie de consciência de risco representada por uma aceitação prévia da condição de precariedade da relação, o que poderia ser considerado um mecanismo de defesa contra a ansiedade provocada pela condição de instabilidade, uma reação ao risco de separação de um objeto no qual se investiu fortemente (JORGE, *ibid*).

...é um pouco difícil dizer, porque ninguém é estável, né? Eu tenho aquela filosofia, quando chego para trabalhar aqui é o meu primeiro dia e quando eu saio, para mim, pode ser o último. Porque focando nessa relação, eu não mando na empresa, a empresa não é minha, o diretor pode achar que de uma maneira ou outra, ele está com quadro de funcionários muito alto ou eu não estou desempenhando bem minha função, e me mandar embora e eu vou ter que aceitar isso... eu nunca me senti estável em canto nenhum. (AB C1)

A sensação do trabalhador de ter um poder passageiro, já que esse lhe pode ser retirado a qualquer momento, traz-lhe o sentimento de impotência. Porém, esse sentimento parece ser minimizado pela compreensão de que, se o funcionário tiver a competência necessária ao cargo e estiver sendo produtivo aos olhos do dono, pode garantir de algum modo seu espaço na organização. Atualizar-se, desenvolver bem as habilidades e as novas competências, pois, parece incorporado à lógica e às práticas do trabalhador como mecanismo de defesa contra a ansiedade que o sentimento de impotência pode trazer. Isso pode ser visualizado na complementação da fala do mesmo entrevistado: *...se eu não desempenhar bem minha função, eu não tenho essa estabilidade. Ou seja, você tem que ser bom no que você faz, para garantir seu emprego. (AB C1).*

Inconscientemente, a percepção de ser impotente – desprovido do falo – faz o indivíduo buscar possuí-lo junto ao pai – que o detém. Dessa busca resulta, na organização, a tentativa do funcionário de empenhar-se para agradar o dono a fim de permanecer em seu emprego e, com isso, alcançar poder, já que o dono representa uma figura paterna para o trabalhador e estabelece com ele uma relação de identificação (PAGÉS *et al.*, 1987). Nesse sentido, o pai impõe ao trabalhador regras que ele deve seguir, porque ligadas ao desenvolvimento das tarefas e da produtividade:

Procuro me dedicar mais, procuro chegar aqui realmente com ânimo para trabalhar (AB 02).

A “guerra” do mercado de trabalho

A guerra é uma condição gerada pela precariedade do mercado de trabalho, pois há uma demanda de trabalhadores maior do que a oferta de postos de trabalho. O trabalhador, nessa situação, sente-se constantemente ameaçado e termina por desenvolver mecanismos de defesa: identificação com a empresa e com suas figuras de poder; aperfeiçoamento profissional, competência acumulada, dentre outros, inclusive desqualificar a concorrência, que é a guerra entre os próprios trabalhadores.

A procura, por exemplo, por agradar com empenho o dono ou chefe provoca a competição entre os funcionários, termo compreendido como rivalidade, pela busca de ser o que melhor desenvolve, o que alcança cargos maiores, promoções (BOLANDHER; SNELL; SHERMAN, 2005). Esse fato mostra o risco como fator eminente também na relação interna dos trabalhadores que, por isso, convivem em meio a diversos conflitos entre si. Essa questão é ressaltada por um entrevistado ao afirmar:

...tem muito conflito, os conflitos entre as pessoas acontecem assim, um quer jogar responsabilidade para o outro, guerra de email, passa email, o que a gente chama de “toque de bola”, de forma que você não pode nem se ausentar muito da empresa se não quando você chegar “a cama ta feita, é só você deitar”. Mas é uma guerra, acontece mesmo. (RA G1)

O termo usado para mencionar que a competição entre os trabalhadores é intensa: *...é uma guerra, acontece mesmo (RA G1)*, expressa a tensão sofrida pelos funcionários que se sentem ameaçados pelos colegas de trabalho em episódios ocorridos no dia a dia, a ponto de não poderem ausentar-se muito da empresa, pois correm o risco de, quando voltarem não terem mais seu emprego garantido. Essa situação reflete a ideia de que o poder, nesses casos, circula entre os próprios funcionários, a depender das ferramentas que cada um tenha a seu favor. Percebe-se, pois, que nas relações de trabalho o poder também circula entre aqueles que pelas circunstâncias vividas buscam destaque e credibilidade com os donos, e com isso adquirem ferramentas que lhes dão domínio.

Essa realidade favorece o silêncio de outros trabalhadores que se submetem às condições de trabalho oferecidas, nem sempre satisfatórias: *O patrulheiro quer garantir o emprego dele, ele quer ter o direito dele, mas não quer chegar e dizer assim, assim e perder o emprego. (RA T1)*. Os funcionários temem reivindicar ou reclamar determinadas situações e, com isso, perder o emprego, fato que parece fazê-los manter-se calados.

As ameaças ao empreendimento

É importante destacar, ainda, que não só os funcionários estão sujeitos a riscos, mas isso também atinge a organização. As micro e as pequenas empresas possuem a característica de ter um alto índice de mortalidade já nos seus dois primeiros anos de existência. Conforme uma pesquisa do SEBRAE,¹¹ já citada aqui, no ano de 2005, 22% das MPEs abertas não deram continuidade às suas atividades. Embora esses números tenham melhorado, se comparados com os do ano de 2002, com um percentual de 49,4% de mortalidade, essa característica provoca receio nos empresários, que têm seu negócio como a realização de um sonho, ou seja, um projeto de vida (MATOS, 1994). Isso significa que a ameaça sofrida pela empresa também ameaça o projeto pessoal do empresário e todos os investimentos afetivos nele depositados, pois, apesar de as crises financeiras e os descréditos algumas vezes dirigido às MPEs terem feito pensar na redução de motivos para o engajamento dos empresários nessas organizações, Matos (1994) afirma que foram reforçados os investimentos afetivos nas empresas.

Por isso, os empresários são bastante cautelosos nos seus investimentos financeiros e na implantação de métodos de gestão. No caso da empresa de pequeno porte, que supõe uma estrutura maior do que a das microempresas, o investimento é ainda mais extenso, carecendo de maiores cuidados. Essa realidade provoca cautela nos empresários e também nos funcionários, como é comentado por entrevistados:

¹¹ Fonte: http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/estudos-e-pesquisas/sobrevivencia-das-micro-e-pequenas-empresas/copy_of_novo-background. Acesso em 14/09/2009.

...eu não teria os recursos financeiros para montar (uma pequena empresa), porque nesse ramo como a ABC, eu teria que ter no mínimo, uns trezentos mil para começar o negócio. Eu penso numa coisa menor, mas que me dê estabilidade penso num comércio mesmo. (AB C1)

A fala do entrevistado mostra bastante consciência dos investimentos necessários para abrir um negócio. Esse mesmo funcionário enfatiza também o tipo de produto com que vai trabalhar e os riscos a que um negócio de pequeno porte está sujeito para se estruturar: *eu acho que você precisa saber com que vai trabalhar, saber dos riscos (AB C1)*.

As ameaças que a empresa sofre quanto à sua permanência no mercado têm origem nas motivações sociais e econômicas que impulsionam as mesmas a se enquadrarem nos moldes modernos, mas elas encontram dificuldades de se adaptar devido a várias causas. Tachizawa e Faria (2005) citam algumas delas: falta de capital de giro, problemas financeiros, concorrência forte, instalações inadequadas, elevada carga tributária, dentre outras.

Porém, essas ameaças repercutem em consequências não apenas socioeconômicas, mas também subjetivas na vida do trabalhador e do empresário. Por isso, nas entrevistas demonstrou-se presente mecanismos de defesa nos funcionários: de se adequarem ao moderno, de se aproximarem dos donos num processo de identificação, e outros para terem suas angústias minimizadas. Entre os empresários não parece diferente. As ameaças ao seu empreendimento, também ameaçam todos os investimentos materiais e psicológicos que ele faz na empresa, seu projeto pessoal, o que por sua vez, ameaça sua própria motivação de vida.

A possibilidade de destruição de seu projeto, segundo Matos (1994), causa angústia no empresário, fato que resulta na sua procura por fazer alianças com os trabalhadores, desenvolver cada vez mais suas capacidades como mecanismo de defesa contra suas angústias da perda. Assim, o empresário procura tirar o máximo proveito das competências e dos aperfeiçoamentos dos seus funcionários para melhorar a produtividade da empresa: *...(os diretores) enxergam o ser humano no que traz proveito à empresa e a empresa são eles (RA G1)*. Essa postura denota o esforço do empresário para garantir a sustentabilidade da organização e, muito mais, do seu

projeto de vida; assim como deixa evidente o controle exercido pelo dono sobre a realidade da pequena empresa.

Desse modo, percebe-se que no universo da pequena empresa estão presentes riscos em todas as esferas. Esses riscos têm trazido sentimentos de ameaça ao poder do trabalhador e do empresário, atribuído pelo lugar na organização e se expressam na forma de ansiedades, medo da perda do emprego, impotência, etc. O que, por sua vez, tem corroborado para a elaboração de muitos mecanismos de defesa nestes que acabam reforçando o poder da organização sobre os mesmos. Logo, o ambiente de trabalho que, para muitos, representa sustento, sobrevivência, tem demonstrado conviver com muitos riscos que ultrapassam a esfera socioeconômica, atingindo a subjetividade dos envolvidos, numa vivência de instabilidade e angústias, minimizadas pelos mecanismos de defesa elaborados pelos trabalhadores e empresários, propostos pela organização (PAGÉS *et al.*, 1987). A corrida contra os sentimentos ameaçantes mediante as elaborações de mecanismos de defesa se expressou durante vários discursos nas entrevistas, fato que evidencia sua discussão também no próximo item.

4.3 As relações de poder nas pequenas empresas diante dos novos modelos de gestão adotados

Este tópico irá analisar, a partir das explicitações já feitas sobre o conceito de modernização para os funcionários e as ameaças que sobrevêm a eles e ao empreendimento, como são exercidas as relações de poder organizacional na pequena empresa. Dito de outra forma, quais mediações a organização utiliza para exercer poder sobre as empresas, considerando o fator das modernas práticas de gestão implantadas nelas. É sabido que essas práticas são metodologias novas que, num passado próximo, não faziam parte da realidade desse tipo de organização, que tem buscado adequar-se às modernas atualizações devido às demandas do mercado.

De início, é importante deixar claro que essa percepção existe para os funcionários que, inclusive, relatam seu desenvolvimento, comparando como elas se estruturavam no passado e a apresentam, geralmente, de forma um tanto precária, destacando em seguida suas conquistas:

Eu acho que a OMEGA vem crescendo muito da forma de trabalhar com parceria, então de quando eu comecei que eram três computadores e a gente tomava conta de dez empresas para hoje, a parceria foi importante [...] E com essa parceria também eles tiveram um crescimento. (OM A1)

Quando eu cheguei aqui realmente, tava começando, a empresa tinha juntado vários sócios [...] cada um veio com um pensamento diferente e tava muito tumultuado no início. Mas hoje, eles já têm um objetivo só, já estão centrados num objetivo só e a atualização para isso, num escritório, eu acho que é uma das melhores. (OM G1)

As conquistas referem-se a questões tecnológicas, mas vêm acompanhadas, sobretudo, de mudanças na organização do trabalho, no modo como essas empresas são geridas. Assim, enfatiza outro entrevistado: *eles nunca trabalharam com metodologia de trabalho. Era feito a facção, como se diz. (AB G1)*. Questões simples, como a organização de escalas, a documentação, o uso de agenda para a realização dos trabalhos, parecem ser tarefas que ganham prioridade com os avanços da modernização: *...ia um consultor e não sabia aonde que ia, o que o outro fez, e hoje em dia mudou isso, tem que tá documentado tudo, tem que definir as fases [...] eu tenho minha agenda que eu posso ver ... esse aqui está disponível (AB G1)*.

O contexto da pequena empresa parece que busca acompanhar os processos de mudança organizacional, mas os discursos que surgem nas entrevistas sugerem que a prática dos novos modelos de gestão nessas empresas apresenta conflitos em sua realidade. Partindo de tal afirmação, serão discutidos abaixo alguns temas - atualização tecnológica e “investimento no fator humano”; hierarquia, autonomia e relacionamento patrão-funcionário; políticas de reconhecimento – que vieram à tona durante as entrevistas e que se referem às mudanças e adaptação aos novos modelos de gestão adotados. Articuladas com essas discussões, as configurações de poder são delineadas no que tange às relações vividas nessas empresas.

4.3.1 Implantação dos avanços tecnológicos e “investimento no fator humano”

Apresentaram-se bem consistentes os discursos acerca dos avanços tecnológicos implantados na pequena empresa, como alguns entrevistados expressam os progressos alcançados pela organização:

(a empresa acompanha a modernização) disponibilizando material tecnológico, notebooks, acesso a internet sem fio e essas coisas, porque é básico do nosso trabalho, então a empresa disponibiliza tudo isso. (AB G1)

Porque tem coisas que são mais modernas, mas só que ela não pode ter porque não tem dinheiro para comprar, mas no que ela necessita, ela está [...] de câmeras também, principalmente câmera, a tecnologia é bastante alta. (RA T1)

Segundo esses depoimentos, a realidade das pequenas empresas, quanto à utilização dos meios tecnológicos, se mostraria bastante adaptada e modernizada, no que se refere às suas necessidades. Os participantes também afirmaram que as empresas se têm esforçado para acompanhar as atualizações do mercado, trazendo desse o que há de mais moderno para atender às suas necessidades, tanto em equipamentos quanto no que denominam de “investimento no fator humano”, quando se referiam ao fornecimento de melhores condições de trabalho para o funcionário. Suas percepções se expressam, particularmente, na tentativa dos donos de atenderem às expectativas do mundo globalizado e deixarem suas empresas atualizadas, conforme um deles destaca:

Como ela é uma empresa que está começando, acredito que ela esteja acompanhando (a modernização) [...] é como se eles tivessem buscando o que não tem aqui dentro [...] cada dia eles vão se renovando, criando expectativas lá fora, passando para gente. (OM A1)

Todavia, perceber o acompanhamento da empresa nas atualizações do mercado, novidades que repercutem no ambiente interno da organização, gera nos funcionários um sentimento de dever acompanhar o processo da modernização para permanecerem em seu emprego. A fala do participante AB G1: *se a gente não acompanhar, a gente fica totalmente fora do contexto*, parece revelar certa insegurança por parte do funcionário, que pouco sabe acerca das consequências da modernização sobre a sociedade e, por conseguinte, sobre sua vida.

A incerteza da realidade provoca no trabalhador o medo de perder seu lugar na empresa e no mercado de trabalho. De fato, esse mesmo funcionário, ao ser

questionado sobre sua estabilidade no trabalho, demonstra bastante temor do desemprego: *tenho uma preocupação muito grande de perder meu emprego numa época de hoje... isso para mim, mexe um pouco comigo, essa questão de estabilidade, porque eu sei que eu não tenho (OM A1)*. Sabe-se que estar empregado confere um lugar ao indivíduo, assim como proteção e sustento; logo, confere-lhe um poder (PAGÉS *et al.*, 1987). E a possibilidade de perder esse lugar representa a perda de proteção, sustento, poder, enfim, traz o sentimento de abandono.

Do ponto de vista psicanalítico, tal insegurança estaria associada à situação original do indivíduo separado da relação dual com a mãe, interditada pelo pai (PAGÉS *et al.*, *ibid*). Sendo assim, as ameaças trazidas pelo mercado quanto ao ajustamento à modernização e a falta de discernimento das conseqüências que essa pode causar na vida do trabalhador relembram inconscientemente a interdição, que pode privar o indivíduo da sensação onipotente que tinha no relacionamento dual com a mãe. Por isso, ele sente medo de perder o emprego e ser excluído. Então fica evidente a busca do funcionário por adequar-se ao moderno.

A busca por acompanhar o desenvolvimento da organização parece garantir a permanência no emprego, discurso que é evidenciado pelos chefes dentro das empresas, conforme afirmou um coordenador entrevistado:

(os) consultores têm que tá certificados [...] se a pessoa não tiver essa certificação não tem nem atendimento na Alfa... isso é uma obrigação de todos os consultores de terem isso. (AB G1)

O moderno chega, portanto, como um meio de salvação, por isso fica evidente em todos os espaços da organização a necessidade de se adequarem a ele como condição de permanência no emprego. Mas, enfrentar a chegada da modernização nos seus diversos aspectos como tem sido exigido, não é uma simples adaptação. Os discursos dos participantes expressaram continuamente um sentimento de ameaça ao falarem do medo associado à modernização. Conforme afirma um entrevistado: *quando comecei aqui, eu tinha medo de chegar perto do computador... (OM A1)*, existe uma ameaça sofrida com o surgimento do novo.

Porém, o que ameaça destruir o funcionário, também o instiga a crescer em investimento no que é moderno, a fim de ser salvo. Vale dizer que esse investimento é corroborado pelo reforço dos chefes que os incentiva a fazê-lo, garantindo apenas sua proteção se o trabalhador se submeter às condições exigidas pela modernização.

Essa lógica entre ser destruído ou ser salvo, dependendo das escolhas feitas pelo trabalhador na nova realidade vigente, facilita às empresas acompanharem as atualizações do mercado no que se refere a investimento na capacitação dos funcionários, pois os chefes têm encontrado funcionários dedicados e motivados a crescer. Nesse ponto, há um crescente aumento das responsabilidades, juntamente com a multiplicação de tarefas dos trabalhadores, o que requer a qualificação dos mesmos (PASSOS, 1999). E os participantes demonstraram estar atentos à necessidade de as empresas investirem nas pessoas para que alcancem esse nível de produtividade.

É com essa finalidade que as empresas têm trabalhado, como afirma uma entrevistada: *aqui na ÔMEGA está melhorando, a gente está se preparando para enfrentar qualquer concorrente que vier [...] e tem que ter treinamento, qualificação dos colaboradores (OM A1)*. Existe, pois, a compreensão de que a empresa está se modernizando na gestão das pessoas ao investir em sua qualificação, por meio de treinamentos, especializações, por exemplo. Com esses aspectos, chamados por eles de “investimento no fator humano”, foram citados também os benefícios pagos aos trabalhadores como: capacitação para o uso das ferramentas de trabalho, cursos de informática, custeio de cursos universitários em metade do valor, custeio de planos de saúde, planos dentários, dentre outros.

Essas benfeitorias buscam acompanhar os requisitos do mercado, consequências da modernização. Sempre por alguns participantes da pesquisa foi destacado que: *antes também não tinha, foi nessa nova política [...] a gente tem toda essa evolução [...] com a padronização, com o melhor atendimento do seu pessoal (AB G1)*. Percebe-se, assim, que esses trabalhos implantados são coisas novas, que antes não eram vistas nessas empresas.

Vale salientar, porém, que em nenhuma das empresas entrevistadas havia sido formado um setor de gestão de pessoas. Em todas elas, um(a) dos(as) funcionários(as), que tinha(m) também outras atribuições, cuidava(m) dessa área. Em apenas uma das

empresas, um dos entrevistados pontuou um trabalho que estava sendo desenvolvido por uma consultora de RH, o qual visava organizar a empresa no sentido de realizar a descrição dos cargos¹² e atribuir as funções aos respectivos funcionários adequados a elas. Isso pode ser observado na assertiva abaixo:

Apesar de ser pequena, acompanha o mercado. Faz um trabalho de organização com uma consultora, isso é muito bom, esse trabalho de organização, de organizar a empresa [...] Isso que ela está fazendo é de empresa de grande porte. Então, quer dizer, ela acompanha o mercado, ela está sempre mudando. (RA C1)

É importante ressaltar o comentário feito pelo entrevistado, quando destaca que esse trabalho é muito bom para a organização da empresa, que essa atividade é desenvolvida em organizações de grande porte, sendo a empresa da qual ele faz parte uma instituição avançada e que, apesar de ter um pequeno porte, busca alcançar o desenvolvimento das grandes corporações.

Vale salientar aqui, nesse comentário, que parece haver um referencial de modernização direcionado às empresas de grande porte, sobretudo, às multinacionais, ou seja, por essas empresas terem um arcabouço financeiro e organizacional mais estruturado, supõe-se que elas detêm o saber, as metodologias ideais para serem aplicadas nas organizações:

Eu vim de uma cultura de uma empresa, como eu falei, arcaica, e trabalhei três anos numa multinacional... nos três anos que eu trabalhei na Rex [...] eu tive a experiência com modelo de atualização de gestão, de trabalho em equipe, de reconhecimento, de companheirismo, de dedicação, dos valores do trabalhador, né? E tudo isso, sempre modernizando, sempre dando condições ao funcionário dele ter um treinamento melhor... de tá gerando recursos... a empresa investia nisso, pagava muito caro para fazer isso... às vezes as empresas investem muito em equipamentos e se esquecem do principal que é o fator humano. (AB C1)

Essa referência idealizada que os funcionários têm em relação às grandes corporações parece confrontar-se com o que encontram na prática das empresas em que trabalham, pois essas, apesar de buscarem desenvolvimento tecnológico e melhorias nas condições de trabalho do profissional, não fazem uma ação aperfeiçoada

¹² Descrição de cargos: “É uma exposição escrita de um cargo e dos deveres que ele inclui”. (BOLANDHER; SNELL; SHERMAN, 2005, p. 37)

que toque outros aspectos das relações de trabalho: *às vezes as empresas investem muito em equipamentos e se esquecem do principal que é o fator humano (AB C1).*

O confronto entre o referencial de gestão vivido nas grandes corporações e as práticas desenvolvidas na pequena empresa torna-se mais evidente quando se discute com os participantes acerca de outras implantações referentes aos novos modelos de gestão, conforme será relatado a seguir.

4.3.2. Hierarquia, autonomia e relacionamento entre patrão e funcionários

Esse item trata de duas práticas modernas: hierarquia e autonomia na vivência da pequena empresa, e em seguida, analisa como se dá a relação entre patrão e funcionário diante dessas novas práticas.

Hierarquia

A princípio, a empresa de pequeno porte do setor de serviços possui entre dez a quarenta e nove funcionários e, por isso, contém uma estrutura hierarquizada, organizada segundo as funções e os graus de subordinação. Essa estrutura hierárquica é percebida na fala dos entrevistados quando os mesmos conseguem mapear o organograma da empresa, como pode ser visto na explicação de um deles:

Tem um diretor, tem... (a) esposa dele, que é a dona também e daí vêm os gestores: o gerente do comercial, o gerente técnico... tem supervisor do monitoramento e aí vai descendo pra todas as raízes. Por exemplo, o comercial... e daí vai descendo, os consultores... Em outro departamento tem o supervisor de monitoramento... e dali vai, os monitores, os patrulheiros. (RA C1)

A percepção da hierarquia na empresa reflete o conhecimento das categorias dos chefes e dos subordinados. Observa-se essa percepção na fala de um chefe que comenta sobre as responsabilidades que lhe foram conferidas pela diretoria e também fala da cobrança que lhe é pedida, que o obriga a exigí-la dos seus subordinados:

A gente procura ser um coordenador com responsabilidade... porque eu tenho... tenho que cobrar resultados, tenho que pontuar todos eles, que no final do mês...eu tenho

minha planilha, que tenho que apresentar para diretoria o resultado do que programei e que realizei. (AB G1)

Essa cobrança, porém, não se manifesta de forma rígida, autoritária, conforme pontua o mesmo entrevistado, quando afirma: *Mas, essa cobrança, não é uma cobrança... Assim... tipo ditadura, entendeu, eu os dou liberdade de agirem (AB G1)*. Parece ser uma cobrança embutida, escondida atrás de uma gestão adaptada ao ser humano, a qual envolve muito mais a subjetividade do funcionário e exige dele mais responsabilidade, adaptabilidade e qualidade, conforme afirma Castelhana (2005). Dessa forma, os subordinados não demonstram sentir-se pressionados, mas, ao contrário afirmam sentir liberdade de trabalho na empresa, e comentam que os chefes impõem na hora o que é necessário, que se cada funcionário se colocar na sua posição hierárquica o relacionamento fica mais fácil. Logo, o poder expande-se assim na organização e, conforme afirma Foucault (1979), esse poder é aceito pelos indivíduos que são por ele tocados em sua realidade mais concreta:

(a chefe) impõe na hora que é para ser, mas assim, se você souber, não tem dificuldade, geralmente não tenho dificuldade porque eu sempre vejo assim, tanto a ela como a qualquer pessoa, quando ela impõe, eu procuro ir para não dificultar o relacionamento. (OM A1)

A fala acima deixa claro o benefício trazido ao funcionário quando ele obedece: seu relacionamento com a chefia é facilitado. A organização, portanto, por meio dos benefícios concedidos ao indivíduo, detém o controle sobre ele (PAGÉS *et al.*, 1987). Então, torna-se notável a passividade da subordinada que vive uma relação bem desigual com a chefia, estando o poder concentrado na chefe: *quando ela impõe, eu procuro ir para não dificultar o relacionamento (OM A1)*. Apesar disso, a descentralização é um assunto evidenciado nas entrevistas e enfatizado com destaque como sendo um procedimento novo, característico da modernização e que há pouco tempo não existia, quando o poder era centralizado nas mãos dos donos:

Antigamente, antigamente... era tudo centralizado na diretoria... agora [...] dividiu a carga de trabalho... com o crescimento tava meio tumultuado a questão... a gente precisou parar para definir isso e delegar funções... aí hoje em dia a gente tem apenas essa subdivisão com coordenação, mas que já deu uma andada melhor. (AB G1)

A descentralização sucede da formação hierárquica das funções, o que, por sua vez, irá promover a delegação de poder aos ocupantes dessas. O reconhecimento desse processo na empresa é bem visto pela maioria dos funcionários, que adquirem com isso “autonomia” em seus trabalhos, destacando, sobretudo, os chefes, na condição de coordenadores, gerentes, dentre outros:

...não é qualquer reclamação de cliente, qualquer probleminha que a gente vai chegar para a chefia pra os diretores pra tá tratando, a gente tem livre arbítrio de tomar decisões e só quando o negocio é muito crítico que a gente para e sempre se reúne com eles. (AB G1)

A análise das entrevistas demonstra, entretanto, por meio de discursos que escapam (PAGÉS *et al.*, 1987), que a configuração da hierarquia, bem como a descentralização de poder, não são bem definidas na prática. Alguns exemplos podem ser citados. O primeiro refere-se ao funcionamento da hierarquia e da delegação de tarefas que, por vezes, se desorganizam, saindo então o chefe de sua posição para executar tarefas de algum subordinado, como é visto no comentário de um coordenador:

...quando o pessoal não consegue colocar para funcionar, eu vou pessoalmente botar para funcionar, saio da posição de supervisão, de gerenciamento, para execução propriamente dita. (RA G1)

Parece bastante comum em empresas de menor porte a interveniência de uma função em outra, pois geralmente não se tem definida a descrição dos cargos de cada trabalhador. Em conformidade com essa afirmação, segue-se outro exemplo que se relaciona com a ausência de um chefe em dado setor de uma das empresas entrevistadas, desde o momento em que a antiga chefe pede demissão e seus subordinados ficam sem liderança imediata:

Nós somos nosso próprio chefe. Quando saiu a chefe do departamento, foi feita uma reunião, e como nós sempre tomamos conta do nosso grupo de empresas... a gente vem segurando essa situação. (OM A1)

Com o exemplo acima, percebe-se que a cadeia hierárquica da empresa não está bem consolidada, já que, devido à conveniência dos custos, não faz a contratação

de um novo líder para o setor. Segundo a entrevistada, a empresa pontuou para os funcionários que eles estavam preparados para trabalhar sem chefia: *Ela (a empresa) achou que a gente estava qualificado para aguentar, fez uma experiência né? e acho que deu certo, porque se não tivesse dado certo, eles teriam contratado outro chefe (OM A1).*

Essa situação, porém, repercute no andamento dos trabalhos da equipe, que convive sem um gestor para conduzir o grupo. Essa queixa é evidenciada pela mesma participante:

Tem coisas que quando tinha chefe, tinha um controle maior... hoje cada um faz o seu serviço, então todos temos a mesma função, ninguém pode tentar... fulano, hoje eu tenho isso para fazer, posso passar isso para você? não, porque ela tem a responsabilidade dela. E na época que tinha chefe, tanto ela ajudava quando ela via que a gente tava sufocada, como ela via quem tinha uma carga de serviço menor e passava um pouco de quem tinha maior. Então isso para mim é realmente uma coisa importante... (OM A1)

O desabafo da funcionária parece basear-se no controle organizacional que um líder pode efetuar dentro de um setor, o qual não estava sendo realizado na prática devido à ausência de uma chefia. Mais uma vez se percebe que, tanto a saída de posição da gerência para a execução operacional do primeiro exemplo, como a ausência do chefe de setor no segundo, refletem a desestrutura da hierarquia de funções que remete à ausência da lei nesses espaços. A entrevistada, enquanto desabafa, parece fazer um pedido inconsciente de normas e regras (BARROS E SPYER, 1996): *Tem coisas que quando tinha chefe, tinha um controle maior (OM A1).* O exemplo leva à compreensão de que a constituição da hierarquia e a descentralização existem nas pequenas empresas, mas isso não parece ser normativo, e sim, permeado por falhas e flexibilidades.

Dando seguimento, faz-se menção a um terceiro exemplo, ainda sobre esse aspecto, advertindo que o poder nas pequenas empresas também se configura por meio da ausência de delimitação de papéis, como já foi dito anteriormente, pela falta de descrição dos cargos, o que ocasiona a invasão das atividades de um trabalhador por um outro. É comum acontecer também entre as chefias. Um dos participantes da

pesquisa exemplifica isso ao lhe ser perguntado: *quem é o seu chefe?* O mesmo afirma que tem dois chefes imediatos e percebe o problema que isso reflete em seu trabalho:

Aqui tem dois (chefes)... (risos) esse é o problema. O problema é quando um manda fazer uma coisa e o outro manda fazer outra. Aí, o problema está aí. Mas os dois que mandam, a gente só pode fazer o que os dois mandarem... agora está um "bololô" que os dois mandam nos dois, nas duas coisas... aí está uma bagunça. Ninguém sabe quem é que manda mais... (RA T1)

A ausência de uma estrutura hierárquica bem delimitada, juntamente com a falta de descrição dos cargos definida e divulgada, acarreta na prática o trabalho desordenado (BOLANDHER; SNELL; SHERMAN, 2005), em que o subordinado não sabe a quem se reportar ou, como o próprio entrevistado disse, reporta-se a dois chefes e é nisso que reside o problema. Muitas vezes, a situação deve ser comunicada à diretoria, para que assim seja concluída:

A gente tem que amenizar os dois. Faz para um e faz para o outro... (RA T1)
Entrevistadora: E se um pedir uma coisa totalmente diferente do outro...?
RA T1: Então, eu ligo para meu patrão e o meu patrão resolve. E eles têm que acatar. Eu jogo para meu patrão, ele que resolve.

Isso reforça a ideia de que a gestão, embora tente dar uma forma adequada ao padrão moderno, ainda existe a carência de uma maior racionalidade na cadeia de coordenação, o que pode levar, em última instância, à centralização do poder pelos donos.

Essa situação parece confortável para o dono da empresa que concede a delegação e a hierarquia de poder para atender às expectativas dos modelos atuais de gestão e fazer sobreviver sua empresa, mas boicota aquilo que ele mesmo implantou. Supõe-se que não seja interessante para ele normatizar os procedimentos para a organização, pois, se isso acontecesse de fato, ele perderia o controle. Manter a situação desorganizada, que leva os funcionários a se reportarem constantemente ao patrão, consiste num mecanismo de defesa do empresário, que reforça o seu poder e lhe dá condições de sempre ter o domínio, atenuando, assim, o seu sofrimento diante da vulnerabilidade da empresa quanto à modernização desses procedimentos, o que conforme Matos (1994) é sempre uma situação crítica, já que, se a empresa tem sua

sobrevivência ameaçada pelas novas regras do mercado, essa ameaça se estende à realização profissional e pessoal do empresário, para quem a empresa representa um projeto de vida.

Autonomia

Pelo que se vê, a prática da organização hierárquica na pequena empresa não acontece solidamente e/ou ainda necessita de ajustes em sua forma. Por conseguinte, a autonomia delegada aos funcionários, palavra adotada no sentido do poder para tomadas de decisões que o funcionário tem dentro da empresa (BOLANDHER; SNELL; SHERMAN, 2005), também demonstra estar comprometida em sua execução, embora esteja bem presente nos discursos:

Antes não era assim, antes como era tudo muito pequeno, todo mundo comunicava todas as informações, então, com o crescimento tava meio tumultuado a questão [...] a gente precisou parar para definir isso e delegar funções, porque estava sendo centralizado nos diretores, tudo nos diretores. (AB G1)

O comentário demonstra a percepção da autonomia como uma atividade recente nessas empresas que, por saírem de uma estrutura menor, típica de microempresa, e estarem crescendo, veem a necessidade de se reorganizar para melhorar suas atividades. Essa política de funcionamento descentralizado, para alguns entrevistados, proporciona agilidade na resolução de problemas, já que eles possuem liberdade para concluir determinados processos, sem ser necessário passar pelos donos.

Porém, a autonomia é delimitada sob o desenho da hierarquia, ou seja, na escala decrescente, o dono delega para os gestores que delegam para seus subordinados. Sendo assim, todos possuem uma parcela de autonomia, mas, quando as decisões chegam ao limite do funcionário, esse as repassa para seu chefe que age na busca de soluções:

...vamos começar... da hierarquia, os consultores têm uma determinada autonomia... de... tá... aconselhando e orientando um cliente para determinadas ações, caso seja algo muito complexo que ele não tenha o conhecimento ou que a decisão realmente implique... diretamente no funcionamento geral da empresa, se o sistema para a

empresa para, ela deixa de faturar, ela deixar de cobrar, deixar de receber deixar de tudo, então como são problemas graves... aí chega pra gente tentar resolver o problema, entendeu. Aí depois que a gente tentou, tentou resolver o problema, na maioria, a gente consegue... e quando é algo muito serio, perca de contrato, por exemplo, a gente vai para diretoria. (AB G1)

Conforme se pode observar na fala acima, por meio da hierarquia designada é dada autonomia aos funcionários; todavia, em se tratando de problemas complexos que chegam ao limite do trabalhador, esse os repassa ao seu chefe imediato que procura resolvê-los. Nada conseguindo, recorre à diretoria. A explicação do coordenador citado acima transcreve o conceito de autonomia trazido às organizações modernas, em que esse procedimento se dá de maneira bastante nítida.

Entretanto, uma contradição instala-se ao discurso desse participante ao se entrevistar um subordinado seu que afirma não ter autonomia em seus serviços: *aqui dentro não tenho (autonomia)... tudo é concentrado nele (chefe coordenador), que eu acho isso errado (AB C1)*. O trabalhador contrapõe-se ao discurso do chefe e reivindica sua autonomia considerando essa situação um erro.

Outros discursos sobre esse assunto também revelaram que a autonomia é dada aos funcionários de maneira bem controlada, como se vê na fala seguinte: *a gente tem essa autonomia pra tá resolvendo problema de certa forma (AB G1)*. A expressão “de certa forma” dá a ideia de que essa autonomia é parcial, limitada e trata apenas de certos assuntos, considerados simples, o que pode ser ratificado na fala de outro entrevistado, quando afirma: *(o dono) dá autonomia para ele não precisar está com esse fardo de está sempre, qualquer “besteira”, ele ter que resolver. (RA A1)*

Observa-se que a autonomia dada alude a coisas menos complexas, que podem ser resolvidas pelos funcionários, mas que as decisões com consequências mais graves devem passar pelos donos. Isso fica mais claro na assertiva do consultor RA C1, ao responder aos questionamentos:

Entrevistadora: Como são tomadas as decisões da empresa?

RA C1: Com os diretores.

Entrevistadora: Sempre passa por eles?

RA C1: Depende muito da decisão a ser tomada. Por exemplo, um abaixar de preço, uma coisa que a gente possa resolver no departamento, é resolvido pelo gerente do departamento. Se for uma coisa maior, aí passa pelo diretor.

Grande parte das entrevistas deixa claro que a autonomia dos funcionários é limitada pelos donos que, apesar de delegarem atribuições, ainda concentram o controle de boa parte do trabalho executado. Logo, percebe-se que os processos de descentralização/centralização desenvolvem-se juntos e reforçam-se (PAGÉS *et al.*, 1987).

É interessante notar que, apesar de as decisões mais complexas serem repassadas para os donos, é cobrada do funcionário a responsabilidade pelo processo da atividade, independentemente de essa necessitar da interpelação dos donos. Existe, então, um controle sobre a autonomia dos funcionários, a qual demanda deles uma postura de responsabilidade para executar as atividades. Esse senso de autonomia responsiva está presente em algumas falas: *Liberdade nós temos para resolver as coisas, contanto que a gente resolva consciente (OM A1); eu tenho autonomia também com responsabilidade (AB G1).*

Esses recortes da realidade demonstram a tentativa da pequena empresa de estabelecer os métodos de uma gestão moderna, porém, na prática a mesma esbarra constantemente em atitudes tradicionais. A liderança parece permanecer centralizando o poder, sobretudo no aspecto da tomada de decisão, que, em grande parte, passa pelo(s) dono(s). A própria hierarquia definida por eles muitas vezes é burlada, como foi pontuado por um gerente entrevistado que afirmou ter sua parcela de autonomia, mas que é constantemente interpelado em suas decisões pelo chefe, conforme pode ser visto na fala abaixo:

Eu tenho autonomia de decidir, desde que não extrapole a competência técnica; todavia, na parte de organização do meu departamento, há constantes ingerências. Mas eu tenho autonomia para decidir, embora que são interferidas minhas decisões por decisões supervenientes que modificam na prática o que a gente decide. (RA G1)

A realidade parece revelar que a ameaça sofrida pelo trabalhador por parte do moderno também permeia a vida do empresário, que teme perder o controle. Há nele um contínuo sofrimento por não saber das consequências da modernização sobre sua empresa, e por isso teme torná-la vulnerável às incertezas. Isso resulta em tomadas de atitudes incoerentes que prejudicam, segundo os participantes da pesquisa, tanto o desenrolar dos serviços como a própria relação do funcionário com seus subordinados.

Eu sou gerente... às vezes, minha função, há uma quebra de hierarquia, ele age diretamente em relação a um subordinado meu ou resolve alguma coisa do meu departamento sem que eu saiba. (RA G1)

As intromissões na autonomia concedida aos funcionários fazem alusão ao tipo de gestão centralizadora, característica de empresas de menor porte, segundo Matos (1994), em que o poder está concentrado na figura do dono da organização. De fato, a pequena empresa tem buscado aperfeiçoamentos e ajustes para uma gestão mais moderna, na qual se observa a delegação e a descentralização de atribuições importantes para os trabalhadores, mas a presença de pouco amadurecimento e de estrutura na nova gestão dessas empresas, que ainda têm muito forte o traço centralizador, aliado ao medo dos patrões acerca do futuro, parece fazer com que os donos não “confiem” plenamente nos novos moldes gerenciais e não os ponham em prática em sua totalidade (ROBBINS, 1981).

Essa realidade parece alimentar o controle dos donos, que, embora deleguem poder e autonomia, concomitantemente os detêm em si, o que sugere, portanto, que a situação enfraquecida dos procedimentos modernos de gestão na pequena empresa seja confortante para o(s) dono(s), que, inclusive a reforça(m) visando mantê-la.

Relacionamento entre patrão e funcionários

A situação enfraquecida de procedimentos para uma moderna gestão é verificada também na interação que alguns donos têm com os funcionários, independentemente de sua posição hierárquica. Essa característica foi observada em duas diretorias, nas três empresas entrevistadas, em que se destacava a permissão para ouvir e tratar os assuntos da empresa:

Eu acho que aqui todos nós temos essa liberdade de falar... como tem um tratamento muito aberto aqui entre os chefes e os funcionários... todo mundo sabe que nosso relacionamento é muito bom. (OM A1)

Percebe-se uma relação que se mantém de modo informal, pautada por uma questão de afinidade. Segundo a mesma entrevistada, que dá o depoimento acima,

suas amigas de trabalho sentem-se receosas de interagir com a diretoria, mas, sempre que necessário, solicitam à amiga (OM A1) que, por ser antiga na empresa e ter afinidade com os donos, representa as ideias, dúvidas e sugestões da equipe:

...são quatro donos. Eu tenho um certo contato com eles, bom com eles, assim, quando eu preciso de alguma coisa... no departamento, como eu sou a mais antiga, as meninas ficam meio receosas de pedir as coisas e dizem: vai lá, ZULEIDE, vai,vai... e termina eu como a mais antiga e falo. (OM A1)

Essa é uma das maneiras de relacionar-se informalmente, a depender da necessidade e da aproximação do trabalhador com o(s) dono(s). São relações baseadas no poder que os funcionários adquirem, seja por afinidade, seja em função de “ferramentas” que utilizam para obter algo em troca. Com isso desfrutam de regalias e oportunidades que outros não possuem, ou seja, o poder nesse caso revela-se circular e concentra-se também nas mãos de subordinados (FOUCAULT, 1979).

Elas (as pessoas) também exercitam as suas relações de poder com base nas armas que têm. Então, o vendedor que vende melhor tenta conseguir as coisas e manipular as situações usando isso como arma... a... pessoa tenta se aproximar de uma pessoa que tem cargo de liderança para ficar amiga dessa pessoa para ter uma certa influência nas decisões e nos comportamentos e até saber de certas coisas antecipadamente das coisas e tal... (RA G1)

Vale dizer que essa característica é vista por esse participante, chefe de um setor, como uma desvantagem para a pequena empresa, destacando que, numa organização de grande porte, esse tipo de relação informal que barganha o poder não acontece, pois a estrutura da empresa não permite e premia seus funcionários pelos merecimentos advindos dos resultados: *...o próprio tamanho da empresa não permite isso, você não tem esse contato, o contato é por resultados (RA G1).*

O modo de relacionar-se que foge à estruturação hierárquica é aceito e delimitado pela própria diretoria, que com isso promove a desorganização das regras da empresa, conforme é corroborado pela fala do gerente RA G1, ao afirmar que, em determinadas ocasiões, a organização admite por questões de interesse mútuo, diretoria e subordinados que alguns funcionários *fujam aos padrões das regras as quais os outros são submetidos (RA G1)*. Por razões racionais e subjetivas isso se justifica: racionalmente, essas questões agilizam os processos produtivos da empresa e

provavelmente, findam em lucros; subjetivamente, o empresário mantém o seu poder. No empregado, reforça sua afinidade com o chefe e garante seu lugar na organização.

Porém, em uma das empresas pesquisadas (ABC) parece ser mais respeitada a hierarquia e a autonomia delegada aos chefes de setor. Nesse caso, o diálogo entre donos e subordinados pode haver, mas a comunicação prévia com o chefe imediato é imprescindível, o que confirma a organização hierárquica: *Toda vez que eu venho falar com ele, que o coordenador não estava, porque ele é meu diretor de tecnologia, ele chegou para mim e disse: 'fale com Antônio primeiro'. Ele não quis nem me receber (AB C1).*

Esse método, que reforça o distanciamento da diretoria em relação aos seus funcionários nem sempre é bem visto por esses, já que desejam ser ouvidos e compreendidos pelo dono da empresa: *Então, ele, a diretoria cria uma barreira... eu não consigo enxergar e entender como eu chego para falar com o diretor pedir uma informação... e ele vira as costas (AB C1).* A fala do entrevistado expressa o desejo de um relacionamento mais atencioso do dono para com o funcionário e revela também o quanto esse distanciamento o afeta. Essa situação faz referência à demanda de uma gestão paternalista, na qual ocorre uma identificação do funcionário com o chefe na figura de um pai.

Segundo Barros e Spyer (1996), essa gestão é preferida pelos brasileiros, ao esperarem que o chefe se aproxime, dite as regras e os proteja. O afastamento do patrão sentido pelo funcionário remete o mesmo à sensação de abandono, o que o leva a carecer de atenção e, muitas vezes, a reivindicá-la. Calligaris (2000) afirma que a comunicação entre os membros da família se torna uma peça fundamental para potencializar e auxiliar o estabelecimento de relações mais satisfatórias e saudáveis. Essa característica parece também ser importante para o desenvolvimento da gestão nas pequenas empresas que sentem o impacto do afastamento dos donos, identificados como pai pelos funcionários.

Sentir o afastamento do dono reforça a ideia de que a relação vivida entre funcionário e patrão era de bastante aproximação, inclusive com a formação de vínculos pessoais e que, com o crescimento das empresas, estão havendo mudanças na organização, as quais englobam também as formas de relacionar-se. Nessa perspectiva,

o aumento de atribuições, a hierarquia dos funcionários e outros fatores parecem tornar distantes as relações mais afetivas entre a direção e seus trabalhadores, e, por conseguinte, o vínculo entre eles, como se percebe de um entrevistado:

Hoje em dia não tem muita (aproximação), porque cada vez que o patrão vai crescendo, ele vai se distanciando dos funcionários, ele vai procurar outras áreas, né? Não vai ser como antigamente quando começou, que era só três funcionários e ele. Não é mais a mesma amizade, mas o respeito continua. (RA T1)

Fica evidente na fala do funcionário a percepção de como se relacionava com seu patrão antes: *Não vai ser como antigamente quando começou, que era só três funcionários e ele (RA T1)*, o que representa o momento da empresa numa estrutura menor, que favorecia a existência de relações mais próximas. O modo como hoje ele sente sua relação com o chefe é de ela ser mais distanciada, com vínculo menor, porém, com respeito à figura do dono, o que demonstra a presença de uma relação de filiação entre funcionário (filho) e dono (pai), mesmo diante do afastamento trazido pelo crescimento e pela modernização.

Para finalizar este tópico, conclui-se que, embora o exercício da prática moderna de descentralização e autonomia, que traz o distanciamento entre patrão e funcionário, de alguma maneira esteja instalado na pequena empresa, a presença das ingerências e concessões nesse processo ainda garante a aproximação informal entre patrões e funcionários, bem como a centralização do poder na maioria dos casos. Essa realidade revela que existe, de certo modo, uma identificação inconsciente do subordinado com o dono da empresa numa postura de pai, vivendo uma relação que transcende o ambiente de trabalho, em que funcionário se coloca no lugar de filho do pai-patrão (MATOS, 1994).

4.3.3 Política de reconhecimento

A execução das atividades e a posição ocupada nos respectivos cargos da organização suscitam nos funcionários a vontade de ser reconhecidos pela empresa em seu trabalho, esforço e dedicação. O reconhecimento e a confiança são fatores que trazem uma sensação prazerosa para o indivíduo. Por isso, o anseio pelo reconhecimento está continuamente presente no discurso dos trabalhadores. Conforme

Abdoucheli e Jayet (1994), sem o reconhecimento não pode haver sentido, nem prazer, nem reapropriação em relação à alienação.

No entanto, para obter reconhecimento é preciso atender aos objetivos da organização, a suas metas operacionais, respeitar as regras, reproduzir o discurso ideológico. Mais do que isso, é preciso que o indivíduo repita na organização sua busca existencial de satisfazer a necessidade que ele tem de ser amado (PAGÉS *et al.*, 1987). Logo, o trabalhador esforça-se na expectativa de ser reconhecido e amado. Essa lógica é nítida em algumas entrevistas, como se vê na fala do coordenador de uma das empresas:

Já tem gente, lá dentro da equipe, “eu vou lá atrás”, ta entendendo, “tem que adquirir conhecimento”... a empresa da essa oportunidade, fica a teu critério querer crescer ou não (AB G1).

Nessa perspectiva, a empresa demonstra estar aberta para dar oportunidades, mas, na percepção dos próprios entrevistados, cabe ao funcionário fazer por merecer, ou não, suas recompensas. Ele seria o responsável pelo próprio crescimento, como também pelo estado de mesmice. A empresa é vista sem culpa e toda a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso é do trabalhador. O sentimento de tornar a organização inculpável resulta da idealização que se tem dela, sobre aquilo que ela pode proporcionar. Nessa lógica, o indivíduo fica sujeito às normas e regras da empresa “inculpável”, em relação ao que ele deve ser e fazer (ENRIQUEZ, 1997). Daí sucede o sentimento de vergonha, quando não consegue corresponder às expectativas da empresa.

A responsabilidade pela conquista de reconhecimento seria, pois, do funcionário, e não da organização. Essa afirmação é enfatizada pelo mesmo entrevistado quando diz: *(a empresa) reconhece, reconhece... É como eu diria... ah faça acontecer... (AB G1)*. A empresa, na pessoa do dono ou chefe, parece ser percebida como um ser superior que concede recompensas, dependendo apenas do funcionário esforçar-se para merecer seu prêmio.

É interessante aqui mencionar a maneira como a organização é percebida pelos funcionários, reflexo do olhar idealizado sobre ela. Durante as entrevistas, vários termos

de admiração em relação à organização foram citados: *ela (a empresa) foi perfeita! (OM A1); é através daqui que eu tiro, né? meu sustento (AB C1); (a empresa) vai lhe dar uma estabilidade (AB G1); tenho orgulho, sim. Se não tivesse orgulho, com certeza não estaria aqui... sinceramente, acredito, acredito muito (na empresa) (RA C1)*. A organização é percebida pelos trabalhadores como um ser ideal, que proporciona seu sustento e garante sua sobrevivência. Além disso, dá *status* ao funcionário por ocupar um lugar em um mercado de trabalho intensamente competitivo.

Essa idealização leva os funcionários da pequena empresa a um processo de aproximação e identificação do tipo edipiana com o dono ou o chefe. Nesse processo, constroi-se uma relação que confronta, mas também que reconhece a figura da autoridade, vivida como na relação entre pai e filho. Ter o reconhecimento do pai parece garantir proteção, sustento e lugar no emprego. Logo, o funcionário busca mostrar que existe para seu chefe, e faz isso com sua participação e engajamento na mesma:

Quando eu trabalhava na área de análise, eu me sentia como qualquer um outro da empresa, talvez com uma capacidade maior... quando eles (os donos) sentiram que podiam adquirir mais um pouco de mim para o bem da empresa, aí ficou mais evidente a minha participação dentro da empresa. (OM G1)

A fala do entrevistado acima revela que o reconhecimento dos donos quanto à sua capacidade tornou sua participação na empresa mais evidente, o que significa a reafirmação da proteção e do sustento de que ele necessita. O discurso revela também que o empenho para ser reconhecido, mostrando-se eficaz para com as expectativas da empresa, corrobora a prática de poder da organização sobre o trabalhador, por meio da figura do(s) dono(s), que usufrue(m) por meio da autonomia delegada daquilo que seus subordinados podem proporcionar, como está declarado na fala: *...quando eles sentiram que podiam adquirir mais um pouco de mim para o bem da empresa... (OM G1)*. Essa realidade promove uma relação cíclica de reforço do poder, em que a cada tentativa do trabalhador no sentido de atender às expectativas dos chefes, na busca de agradar-lhes, reforça na organização o exercício de seu poder sobre o funcionário à custa do que ele lhe pode oferecer.

É importante comentar que, embora a necessidade de reconhecimento gere tanto esforço para alcançá-lo, o sentimento de que é reconhecido na organização variou

nas empresas entrevistadas. Em uma das empresas (ABC), por exemplo, fica mais evidente a percepção de que a empresa reconhece seus funcionários. Mas também nas outras duas, Radar e Ômega, altera-se o modo como os trabalhadores sentem o reconhecimento. O que sempre esteve presente foi a necessidade de ser reconhecido, conforme comenta uma entrevistada: *a gente está acostumado ao tempo inteiro a gente querer alguma coisa de alguém... então a gente quer elogio... o tempo inteiro a gente espera isso [...] eu acho que a gente quer reconhecimento (RA C1).*

O desejo de ser reconhecido foi expresso pelos entrevistados ao lhes ser perguntado sobre a existência de uma política de reconhecimento na organização. As respostas variavam de acordo com perspectivas diferentes e complementares: reconhecimento por meio de progressão funcional, reconhecimento explícito por meio de palavras, elogios, e reconhecimento através do incremento da renda. É importante considerar que essas três formas de reconhecimento trazem embutidas o símbolo de *status*. É claro que na maioria dos casos, elas interagem e não se separam, mas, para fins de análise, foram aqui descritas em tópicos distintos.

Reconhecimento por meio de progressão funcional

A forma de reconhecer o trabalhador por meio da progressão funcional, isto é, elevando-o de seu cargo para outro de nível hierárquico superior, foi o tópico mais destacado nas entrevistas:

...agora tu não vai ser mais consultor, tu tá crescendo, estudando... então vamos investir em tu para ser coordenador, por exemplo, aí eu acredito que o reconhecimento venha desse lado... temos outros casos (de pessoas) que começaram de baixo e vão subindo, vamos dizer assim, vão crescendo na empresa. (AB G1)

Nesse caso, mais uma vez se nota o empenho do funcionário em buscar crescer, estudar, o que traz como conseqüência a atitude dos chefes em premiá-lo. O fato de que receber algum tipo de reconhecimento dos donos é uma dádiva para o trabalhador é destacado pela fala de outro entrevistado ao dizer: *eles observam isso, porque às vezes você trabalha muito numa empresa e não sobe de cargo, aqui eles observam isso (OM A1).* É interessante destacar que essa postura de que os chefes

atentam para seus funcionários está atrelada à identificação que o funcionário mantém com ele(s), fato que também o faz reconhecer a empresa e o dono, enfatizando os seus feitos sobre a sua vida:

Quando eu comecei a trabalhar, eu comecei a trabalhar no Helpdesk e com um determinado tempo foi promovido a consultor. (AB G1)

Eu me sinto (reconhecida), até porque eu comecei na empresa fazendo serviço de despachante, na realidade eu fazia serviço de rua, entrega de documentos nas empresas e com ajuda de cursos que ela foi pagando, que a empresa foi pagando, e fui crescendo, graças a Deus, e hoje to assumindo um departamento de grandes empresas. (OM A1)

Ao que parece, os esforços dos trabalhadores para alcançarem o sucesso servem como motor para receberem reconhecimento, mas o maior prestígio é dado à empresa que lhes concedeu tamanha recompensa. Assim, sentem-se eles reconhecidos por terem sido promovidos em seus cargos, e também reconhecem a organização por ajudá-los a crescer, quando custeia cursos, palestras, investindo neles de um modo geral. Isso pode ser visto quando a participante OM A1 manifesta sua gratidão à organização:

Os cursos que a empresa paga para mim, isso é muito importante, porque esses cursos são muito caros, porque se fosse tirar do salário a gente não tem como fazer. Eles trazem pessoal para dar o curso aqui, a gente tem uma sala de treinamento, que é muito importante também... eu mesma adoro, acho uma maravilha porque tá só enriquecendo meu currículo, minha forma de trabalho está a cada dia mais qualificado, porque eu cheguei aqui sem saber nada. (OM A1)

Embora haja o entendimento de que para usufruir dessas dádivas seja necessário o trabalhador se empenhar para alcançá-las, parece estar depositada na organização a competência por permitir tamanho crescimento do funcionário. Vale repetir o comentário que a entrevistada faz: *porque eu cheguei aqui sem saber nada (OM A1)*, informando que, se não fora a empresa que a incentivou ao crescimento, ela não estaria na posição em que hoje se encontra.

É importante destacar que parece comum nas pequenas empresas os funcionários chegarem com pouca ou nenhuma experiência, em cargos de baixa posição hierárquica, e a empresa reconhecê-los, aumentando gradativamente suas

funções: *Sim, aconteceu comigo, e não só eu, eu já vi outras pessoas também... quando eu trabalhava na área de serviços, eu era uma pessoa que me doava, e a empresa reconheceu o meu esforço (OM A1).* Essa característica é observada, sobretudo, quando as empresas começam suas atividades numa estrutura micro, num patamar de muita informalidade.

Reconhecimento explícito por meio de palavras, elogios

Também foi destacado nas entrevistas o reconhecimento por meio de palavras, elogios. Com relação a essa perspectiva do reconhecimento, as entrevistas indicaram que ela se dá de maneira bem informal, sem demonstração de intencionalidade de reconhecer o funcionário pelos chefes. Em algumas situações, o reconhecimento não diz respeito às habilidades do trabalhador, mas ao trabalho que ele desenvolveu, o que traz, portanto, resultados para a empresa, como pode ser visto na fala de uma entrevistada:

Apesar de nem toda hora ninguém vem dizendo: “parabéns”. Mas eu acho que tem reconhecimentos [...] como ele (meu gerente) tá ali diariamente, ele torce muito por todos, então quando eu fecho uma venda, ele tá ali: “Aí, que massa!!” Isso para você já é gratificante, é reconhecimento, todo mundo quer. (RA C1)

Embora comente que existe reconhecimento por palavras e até que sente gratificação por elas, a entrevistada afirma que o reconhecimento é feito sem pretensões, podendo acontecer esporadicamente, inclusive quando ela se refere ao dono da empresa, que em meio a conversas informais, lhe dirige palavras de incentivo:

...mas para o meu diretor, eu sei que ele sabe que eu faço um trabalho bom, então de outra forma que eu digo é, por exemplo, se eu for conversar alguma coisa com ele, ele dá esse reconhecimento... que (é) de palavra, de incentivo, que isso é muito importante. Às vezes até mais importante que dinheiro. (RA C1)

As falas acima trazem a sensação de que o reconhecimento por palavras não segue uma intencionalidade para ser desenvolvido, apenas é feito esporadicamente

algum comentário, elogio, etc. Elas refletem também a tentativa da entrevistada de encontrar em sua realidade algum tipo de reconhecimento, percebendo-o somente nos momentos em que se fala de seu bom desempenho: *se eu for conversar com ele, ele dá esse reconhecimento (RA C1)*. Isso demonstra que há uma aceitação desse modo de ser reconhecido na empresa. Essa aceitação e o valor às palavras de incentivo são confirmados pela fala de outra entrevistada ao afirmar que a sua chefe, nos dias em que há maior carga de trabalho, reúne a todos e agradece-lhes pelo que estão fazendo. Na verdade, o ato de dar conta de uma sobrecarga de trabalho é um benefício que o funcionário faz à empresa, mas a fala da entrevistada expressa um sentimento de satisfação ao realizar o trabalho, porque conseguiu atender às expectativas da organização, a que o tempo todo tenta agradar e, por isso, sente-se beneficiada pelas palavras de agradecimento de sua chefe:

DEISE sempre passa em nosso departamento, eu sei que ela faz muito isso, que ela vê que a gente tá no sufoco, por exemplo, aconteceu alguma coisa que todo mundo teve que se unir, e resolver, aí ela chama todo mundo e agradece a força que todos deram, pelo suporte que todo mundo se uniu e resolveu o problema e ela viu que a gente fez o que realmente precisava. (OM A1)

O ato de agradecimento e o elogio da chefe quanto ao trabalho desenvolvido pelos funcionários é bem visto por eles que acreditam que o que fazem é necessário e o têm como um compromisso, ou seja, para atender às expectativas do dono da empresa e manter o seu lugar nela, o trabalhador sente-se comprometido a realizar as tarefas propostas e as entende como uma necessidade.

Fica evidente a presença da aceitação por parte de alguns trabalhadores quanto à forma de reconhecimento que recebem, ao expressarem que se contentam com esse prestígio. Mas há também a queixa por parte de alguns de que o reconhecimento por meio de palavras poucas vezes é manifesto, conforme enfatiza outro entrevistado dessa mesma empresa (Radar), ao dizer:

A coisa mais fácil do mundo é criticar uma pessoa... vem mil coisas na sua cabeça. Agora, você elogiar uma pessoa, é muito difícil, o problema aqui é esse, criticar... "cadê, não faz, não faz", mas elogiar quando a gente pergunta, não. (RA T1)

O desabafo do entrevistado demonstra a presença de bastante cobrança e de críticas aos funcionários e de pouca manifestação de reconhecimento, o que acaba por gerar uma grande insatisfação. O uso das palavras parece concentrar grande relevância, pelo reconhecimento afetivo entre as pessoas que se envolvem na relação de trabalho, e o *status* pessoal do funcionário que é valorizado. Esse mesmo entrevistado complementa seu discurso ao mencionar que são raras as vezes em que alguém é reconhecido pela empresa e, quando isso acontece é por ocasião de festas e confraternizações:

Ele (o diretor) só reconhece quando está na frente dos funcionários, vamos dizer numa confraternização, ele sempre faz uma premiação, ele fala no microfone... Aí ele reconhece para mostrar ao povo, como ele queria que um funcionário fosse. (RA T1)

Mais uma vez, o discurso deixa a sensação de que o reconhecimento seria esporádico nessas empresas e apresenta uma interessante observação: de que, nas ocasiões em que ocorrem, servem de vantagem para os chefes, para informarem os comportamentos ideais que se devem ter no trabalho e ser reconhecido. O entrevistado RA T1 acrescenta, em seguida, que gostaria mais de um agradecimento pelos esforços do que uma homenagem ou recompensa financeira:

Mas eu não queria o reconhecimento dele nem tanto financeiramente, nem nada, só assim “obrigada pelo esforço que tu fizesse”, porque o dia que eu passei 36 horas trabalhando, que eu sofri até um acidente de moto por causa disso, porque eu dormi na moto, ele não chegou para mim para dizer, “obrigada pelo esforço que tu fizesse”, pelo menos isso. Se ele fizesse isso, para mim, já valeria mais do que mil reais. (RA T1)

A fala do entrevistado expressa a dedicação do funcionário à empresa a ponto de sofrer por ela, e denota a importância que ele dá a esse ato, pois sente a necessidade de fazê-lo, visando atender às expectativas do dono-pai. Fazendo isso, o indivíduo pode manter o seu lugar, que é mais do que manter seu emprego e seu sustento financeiro: é uma tentativa inconsciente de resgatar o lugar de segurança e proteção que tinha na relação dual com a mãe e que foi perdido pela interdição paterna (JORGE, 2007). Por isso, o indivíduo precisa, na organização, ser reafirmado, ter sua atitude aprovada. Essa reafirmação parece mais nítida ao obter o reconhecimento por

meio de palavras, pois é a forma mais pessoal e singular de prestígio, sobretudo, por parte de pessoas que criam relações afetivas com o indivíduo: *eu dormi na moto, ele não chegou para mim para dizer, “obrigada pelo esforço que tu fizesse”, pelo menos isso. Se ele fizesse isso, para mim, já valeria mais do que mil reais (RA T1)*. As palavras de agradecimento supõem satisfazer o trabalhador, reafirmando seu lugar e poder.

Ao que se percebe, os discursos sobre a satisfação e/ou insatisfação com relação ao reconhecimento que os trabalhadores recebem em seus empregos terminam em insatisfação, pois nos diálogos aparece constantemente o desejo de ser reconhecido, ainda que alguns admitam que sua empresa é reconhedora dos funcionários. A insatisfação reflete o desejo inconsciente de ser reafirmado em um lugar em que se sinta protegido e amado, de modo semelhante à sua condição original de completude. Parece remeter à própria condição humana de ser faltante, que busca intermitentemente completar-se. Essa busca leva o indivíduo ao desejo de reafirmação que lhe confere um lugar e, conseqüentemente, um poder (PAGÉS *et al.*, 1987).

Reconhecimento por meio do incremento da renda

O nível de reconhecimento por meio de progressão funcional esteve presente em todas as empresas entrevistadas. Não se deu da mesma forma com o reconhecimento por meio de palavras, como já foi mencionado acima. Agora, será analisada a terceira fonte de reconhecimento citada, que é a que se dá pelo incremento da renda. Essa, em geral, não aparece dissociada do primeiro tipo de reconhecimento citado, e por isso acontece em todas as empresas entrevistadas, mas de maneira distinta entre elas:

Financeiramente também (há reconhecimento), né? porque quando o estagiário eleva o nível financeiramente, ele vai melhorar a situação daquele estagiário ou funcionário, se chega ao reconhecimento profissional, financeiro. (OM G1)

Como é possível observar, o reconhecimento por meio do incremento da renda é destacado pelo entrevistado juntamente com a ascensão profissional do funcionário e, nesse caso, o mesmo aponta a recompensa econômica como sendo a principal: *eu acho que isso (reconhecimento econômico) é o principal (OM G1)*. Além do incremento da

renda, citado junto com a ascensão de cargo, foi comentada pelos entrevistados da empresa ABC uma política de benefício para os trabalhadores, a qual consiste no custeio de cinquenta por cento do valor do pagamentos de cursos universitários, planos de saúde, aquisição de computadores, dentre outras coisas:

A nível de benefício pro funcionários, eles pagam 50% de qualquer curso, tanto universitário, é custeado 50 % por eles, é, 50 % de aquisição de novos computadores e... Plano de saúde, dentários, e isso tudo também eles custeiam. (AB G1)

Nessa empresa, percebe-se que, de algum modo, existe uma política mais organizada de reconhecimento, característica não encontrada nas demais organizações entrevistadas. No caso da empresa Radar, por exemplo, não parece haver nenhuma recompensa monetária para o funcionário, a não ser por meio de palavras, esporadicamente. Tal fato gera grande insatisfação: *quando você tem um funcionário que se julga comprometido, que se julga interessado em resolver as coisas da empresa, ele começa a se sentir assim: tudo que eu faço não é visto (RA G1).*

Esse mesmo entrevistado comenta sobre sua insatisfação quanto à empresa por ela não recompensar seus funcionários: *outra atitude como um prêmio, um bônus, um reflexo salarial, uma premiação ou alguma coisa desse tipo, uma participação nos resultados, coisas desse tipo, não existe (RA G1).* E complementa, afirmando que a falta desse reconhecimento aos trabalhadores os desmotiva para o trabalho, alegando que o salário serve apenas para a subsistência, mas que o trabalhador deseja viver, e para isso necessita de mais incentivos da empresa, o que deveria ser feito por meio de prêmios, recompensas.

Reconhecendo as políticas...

As insatisfações quanto ao reconhecimento e a tentativa constante de ser visto pela empresa demonstraram ser maiores do que o sentimento de satisfação advindo das recompensas monetárias. O descontentamento dos funcionários parece estar relacionado com a ausência de uma política de reconhecimento nessas empresas. Como foi possível observar, as três formas de reconhecimento, que em geral se

presentificam nas empresas que investem nessa área, aparecem na empresa de pequeno porte, mas, de maneira pouco organizada. Essa realidade é compreendida pelos participantes como pertencendo ao momento do desenvolvimento da pequena empresa, que ainda é pouco estruturada, se comparada com uma empresa de grande porte:

Não existe política de reconhecimento na empresa... não existe um incentivo de reconhecimento. Não tem, onde eu trabalhava (empresa de grande porte) tinha. Porque tem a questão do desenvolvimento da própria empresa. Eles não entenderam isso ainda. (AB C1)

O entrevistado faz uma reflexão ao mencionar que a falta de incentivo a uma política de reconhecimento dos trabalhadores se deve ao desenvolvimento da empresa, que, por ser de pequeno porte, possui seus sistemas de planejamento frágeis ou inexistentes.

De modo geral, percebe-se que nas pequenas empresas existe a presença do reconhecimento dos funcionários. Porém, na forma de uma política de reconhecimento, que visa à obtenção de melhorias para a administração e a produtividade da empresa, mostrou-se bastante frágil no caso de uma das empresas entrevistadas (Radar) e, nas outras duas, carentes de ajustes. Bolandher, Snell, Sherman (2005) apontam razões para a não implementação e aperfeiçoamento dessa política, todas ligadas a uma visão lucrativa do gestor sobre o negócio, o que impede o investimento em questões voltadas para a gestão de pessoas, pois esse tipo de investimento só traz retorno no longo prazo.

Mas importa destacar também as razões subjetivas que permeiam essa questão, pois, para o dono da empresa, reconhecer o funcionário é dar/confirmar-lhe poder, e com isso revela que também depende dele para fazer sobreviver o seu negócio. Fazer uma premiação, uma progressão funcional ou um elogio esporadicamente, garante de algum modo o sentimento do trabalhador de ser temporariamente amado, protegido, e de obter um lugar na organização. Mas, ao mesmo tempo, ter esse incentivo incompleto ou inexistente é uma ameaça constante ao trabalhador quanto à sua proteção e ao seu lugar. Isso acaba por fazê-lo dedicar-se ao trabalho, na tentativa de sempre atender às expectativas do dono e permanecer no emprego. Essa atitude do empregado favorece o poder do dono, bem como melhora o

desempenho da empresa. Essa reflexão corrobora o que Pagés *et al.* (1987) compreendem sobre a ligação do indivíduo com a organização, a qual não acontece apenas por laços materiais e morais, por vantagens econômicas ou ideológicas, mas também por laços psicológicos. Nesse sentido, a estrutura inconsciente de seus sistemas de defesa é ao mesmo tempo modelada pela organização e se enxerta nela, de tal modo que o trabalhador, apesar de em alguns momentos reivindicar, aceita e reproduz a organização, não apenas por motivos racionais, mas, por razões profundas que escapam à consciência. A organização torna-se, portanto, uma fonte de angústia e de prazer. Esse é um dos aspectos mais importantes de seu poder.

De modo geral, observa-se que, em face das ameaças externas e subjetivas que sofrem os empresários quanto ao seu empreendimento, que é também seu projeto de vida, resultam as ações já citadas acima para com as políticas modernas de gestão. Do ponto de vista dos funcionários, diante das ameaças que sofrem quanto ao seu lugar (emprego), que lhes oferece sustento, proteção e poder, é preferível aceitar, mesmo com algumas reivindicações, o modo frágil como essas políticas são implantadas na pequena empresa. Assim, os vários métodos de gestão modernos são implantados, mas apresentam a característica de ser em alguns momentos frágeis, boicotados e, em outros, carentes de ajustes.

4.4 Afinal, como a pequena empresa se tem adaptado aos novos modelos de gestão?

As reflexões suscitadas pelas entrevistas, em alguns momentos indicaram a presença da modernização e dos modernos modelos de gestão na pequena empresa. Mas em outros momentos, indicaram que muitos dos procedimentos já trabalhados nesta análise constam apenas do discurso dos envolvidos. Encontram-se ainda distantes de se estabilizarem na realidade das organizações de pequeno porte. Perceber essas questões implica compreender também que os motivos para essa realidade, além dos econômicos, se relacionam fundamentalmente com as configurações do poder que vivem essas empresas. Abaixo elas serão esclarecidas.

Inicialmente, em grande parte das entrevistas, os discursos dos participantes exaltavam sob diversas formas a organização em que trabalham, fazendo-se pensar na possibilidade de um processo de identificação com a organização, o que, de acordo com Pagés *et al.* (1987), representa a figura materna no inconsciente do indivíduo, a qual proporciona sustento e sobrevivência ao filho. Nesse processo, o controle que se exerce na organização é do tipo maternal, por efetivamente ela ser capaz de tomar o lugar da mãe, uma vez que oferece as melhores condições de tornar-se objeto de investimento do indivíduo e esse poder vivenciar suas fantasias de proteção e onipotência. Nesse caso, o indivíduo encontra-se com uma consciência para tornar-se conforme as exigências da organização, do desejo da mãe. O id toma posse do aparelho psíquico, juntamente com o ego ideal que procura fazer a fusão com a mãe onipotente, e nessa relação não há faltas:

Então, ela representa pra mim a sobrevivência... para mim significa minha sobrevivência e a da minha família. (AB C1)

Representa meu meio de vida... Representa muita coisa. (RA T1)

Ela representa... no meu ponto de vista, ela foi perfeita! Eu não sei explicar, pra mim ela foi tudo. (OM A1)

Nas falas, parece haver uma idealização da empresa, o que remete a um sentimento de proteção, cuidado e sustento. A organização se apresenta para o indivíduo como um espaço privilegiado dele escapar de seu sentimento de fragilidade e desamparo e vivenciar as fantasias de proteção, onipotência e perfeição (FREUD, 1996).

Os discursos dos entrevistados também pareciam assumir uma parceria entre a empresa e o empregado, que expressava nitidamente o desejo de que ela cresça e prospere, pela idealização da figura materna como ser onipotente:

Daqui há algum tempo, (a empresa) vai ser um nome no mercado, tenho quase certeza que vai ser um nome no mercado, se continuar com esse perfil, com esse objetivo vai ser um nome no mercado. (OM G1)

Outras falas também dirigiam à empresa o desenvolvimento de novos modelos de gestão que implicam descentralização do poder, autonomia e a existência de um compromisso firmado com a organização, como é possível observar no comprometimento do entrevistado que fazia concessões em favor da empresa, em detrimento de seus projetos pessoais:

Eu tô tentando me formar... dez anos de faculdade. (risos) ...é porque, querendo ou não querendo o trabalho da gente exige muito [...] É, eu prefiro viajar, desenvolver um bom trabalho e sempre a faculdade em segundo plano. (AB G1)

O discurso do entrevistado é bem claro quanto às concessões feitas por ele em favor da organização. A garantia de *status* e de sustento que o emprego lhe pode proporcionar o faz optar pelo cumprimento dos objetivos da empresa, em lugar de seus projetos pessoais, mesmo quando esses projetos continuam na pauta de sua vida.

Esses discursos mostraram-se intrigantes, quando comparados com as demais reflexões sobre os tópicos já pontuados acima. Mas o conjunto das análises fez perceber que, de fato, existe um compromisso com a organização, pois essa exerce um poder determinante sobre o comportamento do indivíduo. Segundo Pagés *et al.* (1987), as origens desse poder não são apenas de ordem social, mas também psicológica, denominadas de sistema sociomental. Nesse sentido, as organizações permitem ao indivíduo defender-se de angústias fundamentais – da morte e do amor perdido resultantes do complexo de castração - ao propor-lhe um sistema de defesa sólido, socialmente organizado, aceito pela sociedade, à custa de reforços múltiplos. Isso constitui como ferramenta para a organização, que utiliza um conjunto de instrumentos que são fornecidos ao indivíduo para beneficiá-lo, mas que, ao mesmo tempo, o dominam nas dimensões econômicas, políticas, ideológicas e psicológicas.

Dessa maneira, a organização, por meio de seus objetivos, impõe regras concebidas como verdades e, com isso, mantém a ordem, influenciando socialmente o indivíduo. Oferece-lhe vantagens sociais, benefícios, *status* e, ao mesmo tempo, exerce controle sobre ele, pois, mediante as vantagens que oferece, proporciona-lhe também um sistema de defesas contra suas angústias fundamentais. Logo, as vantagens oferecidas ao funcionário lhe conferem um lugar na empresa, um reconhecimento e um

poder, o que reduz a intensidade da ameaça de ser abandonado – não receber amor – e de ser impotente – e morrer.

O trabalhador acaba por se comprometer com a organização a fim de preservar seu lugar e, com isso, seu poder. Concomitantemente, a organização alcança seu objetivo de manter a ordem e permanecer produzindo. Acrescente-se a esse sistema a chegada da modernização e dos novos modelos de gestão que, pelas suas repercussões nas qualificações, demissões e competitividade, aumentam o nível de ameaça para o trabalhador. Isso reforça ainda mais o compromisso em atender às expectativas de permanecer no emprego.

Essa realidade parece ocorrer em geral nas organizações da atualidade. O que diferencia, entretanto, a pequena empresa, assim concluiu esta análise, é que o exercício do poder na organização ocorre por meio de um controle ainda do tipo paterno, isto é, a figura do dono nessas empresas ainda está muito presente, em relação às normas e aos métodos aplicados nessas organizações. Vale dizer que a presença do dono, que exerce um controle paterno, indica a atuação da estrutura psíquica superego sobre os indivíduos, agente responsável pela identificação do trabalhador com o dono-pai. Nesse processo, há uma forma de ameaça que recai sobre essa identificação que é a ameaça de castração pela figura paternal (PAGÉS *et al.*, 1987). Essa constante ameaça produz uma contínua angústia de perda, de privação, que leva o trabalhador a desenvolver um processo de identificação com o dono, numa relação familiar de filho e pai, relação pautada pela obediência do primeiro, e proteção afetiva e supridora por parte do segundo.

É claro que as mudanças no contexto socioeconômico das organizações também se têm refletido em alterações no relacionamento que se estabelece entre patrões e funcionários. Porém, a imagem respeitosa do dono ou chefe permanece remetida à figura do pai, alimentada pela estrutura da organização que promove a formação de um envolvimento afetivo, permitindo com isso a vivência de uma relação de ajuda, conselhos, etc. entre o patrão e o trabalhador, como se pode verificar na fala abaixo:

(o dono) representa um amigo, ou quem sabe até um pai. Por que eu tive muita necessidade na vida que se não fosse ele, eu não teria me dado bem na vida. Eu já

aprontei muito aqui, ele já me ajudou muito no financeiro, me orientando para ser alguém na vida. E ele investiu em mim, né? Eu devo muito a ele por causa disso. (RA T1)

É forte a presença de laços afetivos no discurso, assim como o reconhecimento do trabalhador ao dono como alguém que o ajuda, o orienta, um verdadeiro herói, semelhante à visão que se tem de um pai. Nesse sentido, observa-se que as relações interpessoais entre ambos são pautadas pelo afeto e pela obediência, e as relações ideológicas são de fidelidade, o que reforça a produção econômica.

Esse processo de abstração no nível sociológico é também, segundo Pagés *et al.* (1987), um processo de regressão ao Édipo no nível psicológico. Nesse, o superego age como interditor, ao impedir o acesso da criança à mãe, num papel repressor e protetor. O indivíduo percebe suas limitações e impotência, mas deseja a onipotência perdida – que tinha na relação com a mãe. A regressão edipiana consiste, pois, na permissão que o superego dá ao indivíduo de relativizar seus desejos de onipotência em confronto com uma autoridade real que lhe impõe limites: o pai-dono.

Outro entrevistado expressa indícios dessa regressão edipiana com relação ao dono da empresa, porém, sua fala deixa a sensação de que a preocupação do chefe com sua vida é mais voltada ao sentido de fazê-lo produzir para a empresa e melhorar seu desempenho:

Eu posso dizer que eu nem vejo ele como um dono, eu vejo como um amigo, como até um pai às vezes [...] problemas pessoais tá afetando o meu desenvolvimento no trabalho... aí tem aquele bate-papo, há vamos, vamos... Vamos sei lá tomar uma cerveja, final de semana, vamos dar uma volta aí, vamos conversar com calma para ver o que a gente pode fazer e a empresa também se disponibilizar a ajudar porque a gente quer o máximo desempenho do funcionário, então... eu acredito que minha relação seja um vínculo aí de amizade. (AB G1)

A fala, ao mesmo tempo em que retrata a existência de laços afetivos que transcendem o ambiente de trabalho, ao permitir que eles saiam para outros locais a fim de conversarem sobre eventuais problemas, denota também que a preocupação quanto a esse funcionário, para que esteja bem, é de que ele possa produzir melhor para a organização, o que pode sugerir uma relação de troca de interesses, conforme afirma

Sennet (1993) sobre o amor do dono-pai para com seus funcionários-filhos; esse é falso, já que o líder só cuida na medida de seu próprio interesse econômico.

Posteriormente, o participante RA T1 comenta sobre seu sentimento para com o chefe e complementa que os laços afetivos com seu patrão sofreram mudanças devido à falta de tempo do dono, o que o faz usar, inclusive, os verbos no passado, como se vê abaixo:

Eu frequentava, agora não frequento mais por causa de tempo, a casa dele, do pai dele, do pai da esposa dele. Então, tinha um ciclo de amizade mesmo. (RA T1)

As palavras acima expressam a presença de uma identificação com o dono da empresa, mas que a relação entre eles mudou. Essa identificação com o dono, educador, segundo Pagés *et al.* (1987), permite ao trabalhador assimilar o que é idealizado na empresa e aproximar-se dos seus objetivos. Isso favorece o comprometimento com a organização, embora o dono (pai) seja sempre o mediador desse comprometimento.

Apesar das relações entre os chefes e patrões ter mudado, inclusive com uma forte acentuação de distanciamento, ainda é muito evidente a presença do dono-pai sobre as decisões da empresa, e até mesmo a presença fundante, mítica, que envolve respeito e admiração à figura do dono. Vê-se nitidamente que a relação é bastante permeada de paternalismo, marcada, ora pela proteção e sustento do pai para com os filhos, ora por cobranças e autoritarismo (MOREIRA, 2005).

Embora exista um compromisso do trabalhador com a organização, por ela exercer poder sobre seu comportamento social e psicológico, ela o faz por meio de um controle do tipo paterno, pelo processo de identificação do trabalhador com o dono como um pai, que protege e, ao mesmo tempo, exerce controle. Esse tipo de controle, segundo Motta e Caldas (1997), é muito típico das relações de trabalho nas empresas brasileiras.

De modo geral, os tópicos desta análise apresentaram características de uma gestão paternalista na pequena empresa, gestão que demonstrou dificuldades para se adaptar do ponto de vista dos modernos modelos de gestão, e ainda pareceu assemelhar-se a posturas citadas por Petry e Nascimento (2009), quando assinalam

típicos comportamentos dessas organizações: centralização de poder pelo fundador; ausência de metas e objetivos claros; resistência no estabelecimento de controles gerenciais formais; sistemas de planejamento estratégico ou operacionais frágeis ou inexistentes, dentre outros.

Finalizando, ao que tudo indica, a gestão da pequena empresa tem buscado adaptar-se aos novos modelos de gestão, mas embasada em práticas paternalistas ou tradicionais. Suas práticas ainda se mostram permeadas por intromissões dos donos ou chefes em seus processos e vão, assim, delineando uma gestão que tem buscado adequar-se aos moldes atuais do mercado, porém, essas adequações misturam-se a práticas tradicionais, ditas paternalistas, de controle centralizador.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estas considerações finais não pretendem encerrar o debate sobre o assunto em questão, nem se encerrar com esta pesquisa. Acredita-se que, a partir das reflexões propostas por esta dissertação, outras discussões podem ser suscitadas. As principais informações sobre as configurações do poder face aos novos modelos de gestão adotados em pequenas empresas apontam para a complexidade do tema.

A evolução das condições socioeconômicas no mundo globalizado, regulado por mercados cada vez mais integrados e por conhecimentos e tecnologias inovadoras, tem implicado uma verdadeira revolução nos modelos de gestão das organizações em todo o mundo, inclusive nas pequenas empresas estudadas aqui. As transformações que estão ocorrendo têm demandado dos empresários novos modos de gerir suas empresas a fim de que elas permaneçam no mercado. Tal fato revela que, vivendo mudanças no modo de gerir as organizações, alterações são percebidas nas configurações do poder nessas empresas.

A análise demonstrou que a gestão da pequena empresa convive com práticas realizadas pelas micro-organizações e também busca inserir-se nos moldes de gestão das grandes empresas. Essa realidade delineia uma estrutura singular para o pequeno empreendimento. Em geral, muitas empresas desse porte nasceram de uma micro-organização, e, com o passar dos anos, subsistiram e cresceram, tornando-se uma pequena empresa, com faturamento maior, mais produtividade, mais recursos humanos e mais modernização. Sua realidade cotidiana suscita um conjunto de características próprias, na tentativa de alcançar os novos padrões de gestão, embora ainda se mostrem presas a características tradicionais.

Estabelecer-se segundo as exigências do mercado não está sendo uma tarefa fácil, tendo em vista os vários problemas enfrentados desde os esforços econômicos para enquadrar-se nos padrões modernos até as questões de ordem psicológica inconsciente do(s) dono(s) para continuar detendo o poder em suas mãos, e dificultando assim a descentralização e a autonomia.

Ao que parece, a gestão da pequena empresa vê-se impelida a aproximar-se dos novos padrões de administração que impulsionam a descentralização, a autonomia dos funcionários com participação nas decisões, as relações de trabalho cooperativas, as políticas de benefícios, de reconhecimento para os funcionários, a organização hierárquica, entre outros aspectos. Além da quebra de fronteiras espaciais por meio dos equipamentos tecnológicos que facilitam a execução dos trabalhos, comunicação e a prospecção de clientes. Mas, ao mesmo tempo, sua gestão também se vê envolvida por características mais tradicionais de uma gestão centralizadora, autoritária e informal, herança de sua vivência numa estrutura empresarial micro, marcada pelo paternalismo.

Essa é uma contradição constante no universo da pequena empresa, a qual perpassa a sua gestão em todos os aspectos: a contradição entre o tradicional e o moderno. Nela se concentra o cerne da questão sobre a modernização da economia, das ferramentas tecnológicas e de gestão. A modernização nas empresas ainda constitui uma coisa nova para seus integrantes, e por isso eles temem as consequências dela sobre o seu lugar na organização.

Coloca-se como exigência para os trabalhadores o acompanhamento da modernização tecnológica, das qualificações e da gestão nas empresas, a fim de que possam permanecer em seus empregos, e assim, terem sentido para viver. Para as empresas, a modernização é uma condição de subsistência no mercado, e suas exigências repercutem, sobretudo, nos empresários que as têm como seu projeto de vida. Portanto, acompanhar a modernização e, por sua vez, os novos modelos de gestão nas empresas, transforma-se num instrumento chave que pode “salvar” os trabalhadores, os empresários e a empresa.

Porém, ao mesmo tempo em que o moderno salva, também ameaça, pois os envolvidos na modernização não sabem as consequências do que o novo pode provocar no mercado e nas empresas. Em compensação, viver no conformismo de métodos mais

centralizadores, sem tantas mudanças, parece ser mais cômodo e seguro para todos. Mas, a vivência nesses moldes pode “destruí-los”, isto é, permanecer no modelo tradicional e não aderir ao moderno pode representar a destruição das empresas que não poderão sobreviver ao avanço da concorrência e da competitividade.

As investigações desta pesquisa identificaram características na gestão das pequenas empresas que se esforçam por se enquadrar nos moldes de uma gestão moderna. Entretanto, a implantação de novos métodos de gestão, em sua maioria, demonstra que eles são frágeis e são burlados pelas atitudes centralizadoras dos próprios donos que as intentam.

As dificuldades de implantação desses métodos parecem relacionar-se com a resistência dos donos aos modelos mais profissionais de gestão. Junto aos resquícios de uma herança cultural tradicionalista, alia-se o medo do novo em relação ao que se pode perder com novas implantações, razões que impedem os pequenos empresários de lançar mão de seu controle sobre a empresa, o que acaba por garantir a permanência de características mais tradicionais e delinea uma gestão permeada por uma informalidade pautada pelo estabelecimento de métodos modernos, como a organização da hierarquia, a autonomia, novas políticas, etc., mas todos entrelaçados por práticas informais, em que as normas dos métodos estabelecidos são burlados pela diretoria.

A análise também evidenciou, na pequena empresa, um processo de identificação de seus componentes com a figura do dono da organização, numa relação paterna. Nesse tipo de identificação, ocorre, segundo Pagés *et al.* (1987), um processo de regressão edipiana, em que a figura do dono é vista como a imagem do pai e os funcionários são a imagem de filhos. Nesse processo, eles vivem uma relação paternalista, de cuidado, proteção e, também de autoritarismo do primeiro em relação aos últimos;

Atualmente, na visão de Moreira (2005), com as alterações no contexto organizacional, o dono (pai) na realidade possui traços que favorecem o controle organizacional sobre os indivíduos. Mas ele ocupa a função de administrador do poder da organização, que detém esse poder ao proporcionar aos indivíduos uma fantasiosa restauração narcísica, pela ideia de serem amados e protegidos por uma organização

todo-poderosa. O contraponto desse amor é o medo de perdê-lo. É a possibilidade de não estar à altura desse amor. Administrar o poder organizacional implica, então, interpor-se entre os processos de identificação dos indivíduos de maneira mais forte.

Os donos se colocam nesse processo decidindo e concretizando cobranças, ou uma demissão que alimenta as fantasias de retirada do amor. Administrar o acesso à organização significa tornar-se intérprete do amor organizacional, que, enfim, é fantasioso e só existe inconscientemente. Significa que não se vai à organização-mãe senão por ele, ou seja, não é possível agradar à mãe sem agradar ao pai e, de certa forma, servi-lo.

Importa ressaltar que o pai (dono) também necessita usufruir dos prazeres que a organização pode dar e usa os filhos (funcionários) como instrumento. Logo, o sentimento de ser amado, para o dono (pai), também vem da mãe. Possuir filhos leais que sustentem sua posição de pai o torna raro entre os raros, dando-lhe a condição de desfrutador privilegiado dos prazeres organizacionais. O pai, enquanto intérprete da organização, joga com a ameaça da possibilidade da retirada do amor. Está em suas mãos a decisão da desfiliação, por meio de uma demissão, que ele pode reservar àqueles que, de alguma forma, não quiserem agradar ao pai, e tornaram-se filhos infiéis, ou à mãe, tentando fugir à lógica de dar sempre mais de si.

Atuar como administrador não tira o pai do controle organizacional. Ele faz parte desse controle e o garante. O que interessa à organização é que seus integrantes mantenham a ordem e continuem fazendo o máximo para poder desfrutar de seus prazeres. Longe de ser problemática para a organização, a atuação do pai como desfrutador e como administrador do que ela oferece é bem conveniente. Ser desfrutador não significa mais do que ser vítima da dominação organizacional. O pai é, enfim, o que mais pode estar enroscado na armadilha de seus próprios desejos. É o que mais sente as consequências do ciclo interminável do poder passageiro e da angústia.

Portanto, a existência desse jogo de identificações reflete o modo como se tem configurado o poder nas pequenas empresas face aos novos modelos de gestão. Baseada nos dados de investigação e respaldada pelo referencial teórico já explanado, esta pesquisa levanta reflexões importantes acerca desse assunto, e lança o desafio de caracterizar a pequena empresa em uma gestão peculiar, na qual mesclam aspectos

modernos e tradicionais, com a prevalência do controle do dono-pai sobre os funcionários-filhos, numa gestão que é, sobretudo, paternalista. Acrescente-se a essa caracterização o domínio e a ameaça da organização sobre os indivíduos, pela vivência de seus integrantes no processo de regressão edípiana (identificação com o pai), em que buscam proteção, sustento e um lugar para se reafirmar.

A caracterização desse formato de gestão da pequena empresa demonstra a importância das alterações no contexto socioeconômico mundial sobre a realidade dessas organizações, que se têm modernizado tecnologicamente e têm buscado inserir-se nos novos métodos de gestão. Essa caracterização também demonstra que as influências do contexto atual incidem sobre as práticas de poder da organização no cotidiano dos indivíduos que, na pequena empresa, têm seu exercício ainda intensamente intermediado pela figura presente e/ou mítica do dono, visto como pai protetor.

É importante acrescentar, também, que, apesar de a pequena empresa estar se adaptando aos modelos de gestão modernos a passos distintos das grandes corporações, numa gestão paternalista, considerada “tradicional”, o modelo peculiar da pequena empresa reflete as adaptações de sua realidade social, cultural, econômica e psicológica. Nesse sentido, esperar que ela alcance melhores procedimentos em busca de aperfeiçoar-se é uma expectativa desta pesquisa, até pelas demandas que o mercado exige para uma permanência nele, e porque o contrário disso seria cristalizar a estrutura da pequena empresa que ainda necessita de muitos ajustes. Mas importa deixar claro que, as melhorias dos processos de gestão dessas empresas precisam ser realizadas sempre com respeito ao contexto de sua realidade. Afinal, o universo dela difere muito do universo das grandes corporações internacionais.

Essas primeiras reflexões acerca da gestão nas pequenas empresas demonstram a importância do tema e a necessidade de realização de outros estudos nessa área, a fim de possibilitar novos olhares sobre as configurações do poder nessa realidade. Dentro dos limites desta dissertação, algumas contribuições foram possíveis para a produção acadêmica, para a pequena empresa e para os trabalhadores. Abaixo, citam-se algumas delas:

Para a produção acadêmica:

1. Contribui para o conhecimento acadêmico de assuntos voltados para a temática da psicologia organizacional;
2. Contextualiza o atual cenário socioeconômico e psíquico das relações de poder nas pequenas empresas;
3. Traz à tona os processos de poder vividos nas pequenas empresas, de modo a ampliar o conhecimento dessa realidade organizacional;
4. Demonstra as implicações da modernização no comportamento dos trabalhadores das pequenas empresas;
5. Trata de relevantes questões sobre o atual desenvolvimento da gestão em pequenas empresas, bem como abre um leque para futuras pesquisas que a complementem.

Para as pequenas empresas:

1. Mostra a complexidade e a importância da pequena empresa na economia e na sociedade;
2. Contextualiza como se tem delineado a gestão na pequena empresa, com foco no poder nessas organizações;
3. Apontou fragilidades da gestão, as quais devem ser objetos de reflexão para a implantação futura de novas políticas dentro das pequenas empresas;
4. Pretende-se, por meio de palestras e reuniões com funcionários e diretorias, explanar as realidades encontradas nas análises desenvolvidas e será discutida a possibilidade de programas de melhoria nos aspectos da gestão.

Para os trabalhadores:

1. Compreensão da gestão vivida nas pequenas empresas;
2. Conhecimento dos processos individuais que ocorrem com relação à empresa e ao(s) dono(s).

Por fim, este trabalho finaliza com a certeza de ter indicado pontos de partida e contribuições de forma direta ou indireta para reflexões acerca das configurações do

poder nas pequenas empresas, bem como para futuros trabalhos a serem desenvolvidos e explorados sobre essa realidade tão relevante e presente na vida social.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVIM, P.C. O papel da informação no processo de capacitação tecnológica das micro e pequenas empresas. **Ci. Inf.** Brasília, v. 27, n. 01, p. 28-35, jan-abril, 1998.

ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise de prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.

ALVES, S.S. A dimensão econômico-social In: ALVES, S.S. **As organizações e a sua administração no Brasil**: elementos de análise organizacional. 1ed. Recife: Editora Universitária da UFPE, 1990 p. 173-197.

BARDIN, L. Método In: BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977, p. 89-144.

BARROS, B. T.; SPYER PRATES, M. A. **O Estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BASBAUM, L. Da alienação In: **Alienação e humanismo**. 1ed. São Paulo: Edições símbolo, 1978, p. 15-37.

BAUER, M.W, GASKELL, G. e ALLUM, N. C. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confusões. In: BAUER, M.W, GASKELL, G. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002 p. 17-35.

BOHLANDER, G; SNELL, S.; SHERMAN, A. Desafios competitivos a gestão de recursos humanos In: BOHLANDER, G; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: Thomson, 2005, p. 4-14.

BRESLER, R. R. B. **A Administração e o Brasil** – as figuras do gestor, do colonizador, e a imagem paterna. 2000. 231f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2000.

CALLIGARIS, C. Elementos de definição. In: CALLIGARIS, C. **A adolescência**. São Paulo: Publifolha, 2000, p. 7-21.

CASTELHANO, L.M. .O medo do desemprego e a(s) nova(s) organizações de trabalho. **Psicologia & Sociedade**; Pontifícia Universidade Católica de São Paulo 17 (1), p. 17-28; jan/abr, 2005.

CATTANI, A . D. Autonomia. In: CATTANI, A . D. **Dicionário Crítico sobre Trabalho e Tecnologia**. 4. ed. revisada e ampliada Porto Alegre: Vozes, 2002, p 43 a 49.

CHIZZOTTI, A. A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. **Revista portuguesa de educação**, Universidade do Minho Braga, Portugal, 2003,v. 16 n.02, p. 221-236.

COLBARI, A. L. Imagens familiares na cultura das organizações. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. G. M. **“Recursos” humanos e subjetividade**. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 2000, p. 198-219.

CHEMAMA, R. **Dicionário de Psicanálise**. Porto Alegre: Artes médicas Sul, 1995.

ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. 1 ed. Petrópolis: Ed. Vozes, 1997.

FISHER, R.M E NOVELLI, J.G. M. Confiança como fator de redução da vulnerabilidade humana no ambiente de trabalho. **Revista Brasileira de Administração**, v. 48, n. 2 p. 67-78 abril-junho, 2008.

FOUCAULT, M. Poder e saber. In: **Estratégia, Poder-Saber**. 1ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003; p. 223-240.

FOUCAULT, M. Diálogo sobre o poder. In: **Estratégia, Poder-Saber**. 1ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003; p. 253-266.

FOUCAULT, M. **Microfísica do Poder**. 21ed. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.

FREUD, S. Psicologia de grupo e a análise do ego. In: FREUD, S. **Além do princípio do prazer, psicologia de grupos e outros trabalhos**. Rio de Janeiro, Imago, 1996, p. 79-154.

GARAY, A. Gestão. In: CATTANI, A . D. **Dicionário Crítico sobre Trabalho e Tecnologia**. 4. ed. revisada e ampliada Porto Alegre: Vozes, 2002, p. 135 a 140.

GASKELL, G. (Org.). Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martim. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 64-89.

GUMBRECHT, H.U. Cascatas de modernidade. In: GUMBRECHT, H.U. **Modernização dos sentidos**. 1ed. São Paulo: Editora 34, 1998, p. 9-13.

HABERMAS, J. "A Nova Intransparência". In: **Novos Estudos CEBRAP**, n.18, set. pp. 103-114, 1987.

HELOANI, J. R. **Modernidade e identidade: os bastidores das novas formas de exercício do poder sobre os trabalhadores**.1991. Tese (Doutorado em Psicologia). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1991.

JORGE, M. A. C. **Angústia e castração. Reverso**. [online]. set. 2007, vol.29, no.54 [citado 24 Novembro 2009], p.37-42. Disponível em [www:<http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-73952007000100006&lng=pt&nrm=iso>](http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-73952007000100006&lng=pt&nrm=iso). ISSN 0102-7395.

KOVACS, I. **Novas Formas de Organização do Trabalho e Autonomia no Trabalho**. *Sociologia*, 2006, n.52, p.41-65. ISSN 0873-6529.

MACEDO, K.B. A administração simbólica nas organizações: uma nova forma de religião? **Sociedade e Cultura**. v. 9, n. 1, jan-jun, p. 131-142, 2006.

MATOS, A. G. **O Comportamento Humano nas Micro e Pequenas Empresas**. 143 f. Relatório de Pesquisa para o SEBRAE/PE. CFCH. Departamento de Psicologia, UFPE, 1994.

MELLO, C.M.J. Capitalismo tardio. **Revista de economia política**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1983, v. 03 n. 01 janeiro-março p. 151-152.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do Conhecimento**. 5. ed. São Paulo- Rio de Janeiro: Hucite-Abrasco, 1998.

MINAYO, M. C. S. Trabalho de campo: contexto de observação In: MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 27ª ed. Petrópolis: Ed. Vozes, 2008, p. 61-78.

MOREIRA, C. A. A. **O paternalismo nas organizações brasileiras**: reflexões à luz da análise cultural de empresas do Pólo Têxtil de Americana. 2005. 261 f.Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

MOTTA, F. e CALDAS, M. (org.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PAGÉS, M. et. al. **O poder das organizações**. São Paulo: Ed. Atlas S.A, 1987.

PASSOS, C.A.K. Novos modelos de gestão e as informações. In: ALBAGLI, SARITA e LASTRES HELENA, M.M. **Informação e globalização na era do conhecimento**. 1 ed. Ed: Campus, 1999 p. 58-83.

PETRY, L. I. e NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Rev. contab. finanç.** [online]. 2009, vol.20, n.49, pp. 109-125. ISSN 1519-7077. doi: 10.1590/S1519-70772009000100008.

PIERON, H. **Dicionário de Psicologia**. Porto Alegre: Editora Globo, 1966.

ROBBINS, S. P. Autoridade. In: ROBBINS, S. P. **O processo administrativo: integrando teoria e prática**. 1ed. São Paulo: Atlas, 1981, p. 270-282.

SAMPAIO, J.R. Psicologia do trabalho em três faces In: GOULART, I.B. e SAMPAIO, J.R. **Psicologia do trabalho e gestão de Recursos Humanos**: estudos contemporâneos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998 p. 19-65;

SEBRAE (Org.) **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2008**. 2 ed. Brasília, 2008, 276f;

SENNETT, R. Paternalismo: uma autoridade do amor falso In: SENNETT, R. **Autoridade**. Tradução Vera Ribeiro, Rio de Janeiro: Record, 2001, p. 73-115.

TACHIZAWA, T. e FARIA, S.M. **Criação de novos negócios: Gestão de micro e pequenas empresas**. 1 ed. Coleção FGV Negócios. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

TANNENBAUM, A.S, O controle da organização In: TANNENBAUM, A.S. **O controle nas organizações**. 1 ed. Petrópolis: Vozes, 1975 p. 15-53.

VASCONCELOS, J. G. M. O Coronelismo nas organizações: a gênese da gerência autoritária. In: DAVEL, E. ; VASCONCELOS, J. G. M. **“Recursos” Humanos e Subjetividade**. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 2000. p. 220-231.

WEBER, M. O espírito do capitalismo In: WEBER, M. **A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo**. 2 ed. revista São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005, p. 25-42.

WOOD, T. Fordismo, Toyotismo e Volvismo: Os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **Revista Brasileira de Administração**. São Paulo, 1991 set/out, p. 6-18.

APÊNDICES

APÊNDICE 01

Carta de anuência

Declaro que a instituição _____ se dispõe a colaborar, nas medidas de suas possibilidades e competências, para o desenvolvimento da pesquisa *As relações de poder e os novos modelos de gestão nas pequenas empresas: entre o moderno e o tradicional*, realizada pela mestrandia *Paula Priscilla Houly Lopes Falcão*, CPF: 04958307478, RG: 6316579, aluna regularmente matriculada no Mestrado em Psicologia do Programa de Pós-graduação em Psicologia da Universidade Federal de Pernambuco.

Nossa instituição está ciente de que as informações colhidas através desta investigação serão estritamente confidenciais. E mostra-se de acordo com a informação de que os dados científicos, desde que não sejam identificados, poderão ser usados em congressos e publicações, pois só assim serão compartilhados com outros centros de estudo.

Esta colaboração não implica custos financeiros, nem emprego de recursos materiais ou humanos por parte de nossa instituição.

Recife, ____ de _____ de 2009.

Assinatura

Nome completo: _____

Cargo: _____

CPF: _____

APÊNDICE 02

Roteiro de Entrevista

- 1) O que esta empresa representa para você?
- 2) Nas suas relações de família, como a empresa é vista?
- 3) O que significa “modernização” para você?
- 4) Você acredita que esta empresa está acompanhando a modernização?
- 5) A empresa tem feito algo para enfrentar a modernização da economia?
- 6) Como é sua relação com o(s) gerente(s)? Dono(s)? colegas de trabalho?
- 7) Como você é percebido(a) pelas pessoas da empresa?
- 8) Existe reconhecimento dos funcionários na empresa?
- 9) Existe autonomia entre os empregados? Como procede?
- 10) Como são tomadas as decisões na empresa?
- 11) A empresa usa técnicas de planejamento e controle? Como procede?
- 12) Como você avalia a qualidade dos serviços dessa empresa em relação aos concorrentes?
- 13) Você pensa em ter um dia seu próprio negócio?

APÊNDICE 03

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado Sr. (a),

O senhor (a) está sendo convidado (a) a participar da pesquisa de mestrado intitulada: “Os novos modelos de gestão em pequenas empresas e as relações de poder”. A pesquisa objetiva a ampliação de conhecimentos acerca das novas configurações das relações de poder em pequenas empresas face aos novos modelos de gestão adotados.

Será utilizada a entrevista individual para a realização do trabalho de campo, gravada sob autorização e transcrita posteriormente, para efeitos de análise. Os dados coletados serão confidenciais e utilizados apenas para finalidade científica, ficando garantido o sigilo, a identidade e a privacidade do informante da pesquisa.

Sua participação é voluntária e está formalizada por meio da assinatura deste termo. Você poderá deixar de participar a qualquer momento, sem que isso acarrete qualquer prejuízo à vossa pessoa.

As entrevistas realizadas serão arquivadas no departamento de Psicologia da UFPE, sob a responsabilidade da coordenadora de Pós-graduação Maria Isabel Pedrosa. Os resultados da pesquisa servirão de subsídio para intervenções de melhorias em pequenas empresas e também serão encaminhados às instituições participantes, caso desejem.

Esclareço que tal autorização é uma pré-condição bioética para execução de qualquer estudo envolvendo seres humanos, sob qualquer forma ou dimensão consonância com a resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde.

- Riscos – A participação do informante na pesquisa envolve risco de constrangimento;
- Benefícios – A participação do informante na pesquisa envolve benefícios para escuta de si mesmo e reflexão sobre sua realidade vigente. Além disso, as informações do participante beneficiarão as intervenções de melhorias na área estudada.

Coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Agradeço antecipadamente,

Pesquisadora responsável: Paula Houly
Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Psicologia – UFPE
Endereço: Av. Recife, Bl 4282 M. 03 Ap. 112 Estância Recife-PE CEP: 50860-000
Telefone para contato: (81) 3253-8776/ 8815-5468
Comitê de Ética – Endereço: Av. Professor Moraes Rego s/n Cidade Universitária
Recife-PE CEP: 50670-901 Fone: 2126-8588

AUTORIZAÇÃO

Após ter lido e discutido com a entrevistadora os termos contidos neste consentimento esclarecido, concordo em participar como informante da pesquisa.

A assinatura desse consentimento não inviabiliza nenhum dos meus direitos legais.

Recife/PE, _____ de _____ de _____.

Assinatura do Informante

Assinatura do Pesquisador

Testemunha 01

Testemunha 02

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](#)