

Cultura organizacional e estratégias de mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual

Nada é mais difícil de realizar,
mais perigoso de conduzir,
ou mais incerto quanto ao seu êxito
do que iniciar a introdução de uma nova ordem de coisas
pois a mudança tem como inimigos todos aqueles
que prosperaram sob as condições antigas
e como defensores tíbios todos aqueles que
podem se dar bem nas novas condições.

Maquiavel - *O Príncipe* (p. 59).

Maria Tereza Leme Fleury

Professor Associado do Departamento de Administração da Faculdade
de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo

Resumo

Neste artigo procura-se sistematizar algumas das idéias apresentadas nos textos que compõem este número da RAUSP. Focando mais especificamente a questão das mudanças no sistema de gestão de empresas, consideradas inovadoras do ponto de vista tecnológico e organizacional, procurou-se identificar traços comuns a essas empresas; para tanto, recorreu-se a estudos de casos em alguns setores, situados em diferentes regiões do país. O potencial explicativo da utilização de conceitos como cultura organizacional, cultura de grupos é discutido no texto.

Palavras-chave:

- cultura organizacional
- sistemas de gestão de RH

INTRODUÇÃO

Os artigos apresentados neste número da Revista procuraram reunir defensores de uma nova ordem das coisas, discutindo as mudanças possíveis ou desejáveis no tecido da sociedade brasileira, nas formas de gestão, nas relações entre os grupos sociais; ou, ainda, mudanças em termos teóricos conceituais com o desenvolvimento de novos enfoques para análise destas questões.

A entrada do Brasil na década de 90 foi marcada, desde os seus primeiros meses, por mudanças políticas, econômicas e sociais que impactaram diferencialmente os vários segmentos da sociedade. Algumas questões como competitividade, tecnologia, flexibilidade, modernização negociada tornaram-se quase que palavras de ordem, acendendo debates.

Em um cenário de mudanças, no qual a competitividade das empresas no mercado internacional parece não mais ser assegurada prioritariamente por incentivos fiscais e, no mercado interno, pelos mecanismos protecionistas, o potencial competitivo dos diferentes blocos empresariais tenderia a não mais se ancorar nos instrumentos de pressão e *lobby* político (a chamada competitividade externa), mas na eficiência empresarial.

Entre os fatores propulsores dessa competitividade, o desenvolvimento tecnológico aparece em primeiro plano, mas é mencionada com maior frequência a emergência de novos formatos organizacionais.

O artigo de Jacques Marcovitch, que integra este número da RAUSP, observa como a necessidade de investir em pesquisa e desenvolvimento constitui escolha estratégica que corresponde à vontade das empresas de se engajar em setores econômicos em crescimento, numa competição tecnológica e comercial. Segundo o autor, "novas tecnologias corroem, equalizam ou propulsionam a vantagem comparativa de uma empresa — garantem a sobrevivência ou condenam ao desaparecimento". Trabalhando um quadro sobre empresas que constituem **ilhas de modernização** em diferentes setores de atividade, ou seja, atuando em diferentes nichos de mercado, com processos de trabalho diversos e de diferentes naturezas jurídicas (estatais, privadas nacionais e multinacionais), Marcovitch observa os condicionantes relativos à competitividade e às estratégias tecnológicas. Menciona as políticas de gestão de recursos humanos, relacionando as questões de qualificação e capacitação.

A busca de modelos de gestão, que viabilizem novas formas de interação entre os indivíduos, as categorias profissionais e a organização, surge com maior prioridade no discurso, e mesmo na prática, de diversas empresas. Essa busca é motivada pela observação de que a simples implementação de instrumentos pontuais de gestão da força de trabalho (muitas vezes importados e mal traduzidos) não provoca as mudanças desejadas nos padrões de relações de trabalho.

É nesse contexto, de se pensar novas formas de relação entre as pessoas, entre categorias sociais e a empresa, que temas como identidade, cultura, são recuperados da Psico-

logia, da Antropologia e retrabalhados no espaço organizacional. É possível se pensar numa cultura de empresa, ou numa cultura profissional, ou mesmo numa cultura de classe?

Os artigos de Peter Spink, Maurice Thévenet, Françoise Belle e Marlene Catarina Melo discutem essas questões sob diferentes perspectivas teórico-metodológicas.

Neste texto procuraremos recuperar algumas das idéias desses autores e de outros pesquisadores que vêm trabalhando sobre essas temáticas, propondo algumas indagações: Como as empresas consideradas mais inovadoras do ponto de vista tecnológico e organizacional vêm trabalhando essas questões? E como as diferentes categorias profissionais se colocam frente a elas? A elaboração de um referencial conceitual, incorporando a análise da cultura, auxilia no entendimento dessas questões? E, por fim, o que isso representa em relação ao conjunto da sociedade: exceções, **ilhas de modernidade**, ou tendências para o desenvolvimento brasileiro?

GESTÃO E CONTROLE DA FORÇA DE TRABALHO: CULTURA DE EMPRESA E CULTURA PROFISSIONAL

Em trabalho recente, Dankbaar & Hertog (1989), analisando pesquisas realizadas na Europa sobre a temática do trabalho, na última década, observam que elas partem de duas raízes teóricas distintas: uma, fundamentada na tradição marxista (e mais recentemente na obra de Braverman) e, outra, no enfoque sócio-técnico desenvolvido no Tavistock Institute of Human Relations.

Partindo de perspectivas teóricas bastante diversas, os dois enfoques concedem particular atenção à organização da produção. Os pesquisadores do enfoque sobre processo de trabalho desenvolvem sua análise a partir das relações — entre classes, identificando e qualificando o conflito entre capital e trabalho no interior do sistema produtivo. Para os pesquisadores da escola sócio-técnica, o foco da análise é a organização e sua sobrevivência num ambiente em mudanças, não importando se esse ambiente é capitalista ou socialista⁽¹⁾.

A diferença entre os dois enfoques, segundo os autores, pode ser melhor clarificada observando-se o significado do conceito de controle. A partir da análise de relações de classe, o enfoque sobre processo de trabalho afirma que o controle existe, pois os interesses dos administradores são antagônicos aos dos trabalhadores (o taylorismo é concebido como a forma por excelência de organizar o trabalho para obter este controle). Segundo o enfoque sócio-técnico, o controle deriva das necessidades de sobrevivência da organização — é o processo de produção que tem de ser controlado e não necessariamente os trabalhadores. O controle não precisa ser centralizado, pelo contrário, em organizações bem-estruturadas os trabalhadores, em todos os níveis, devem ter possibilidades de controle. Ou seja, o controle significa a habilidade da organização para reagir adequadamente aos sinais vindos do ambiente — a sobrevivência, num ambiente capitalista, im-

plica que uma certa taxa de lucro deva ser alcançada, mas não implica, *a priori*, qualquer forma de organização do trabalho.

Retomando o argumento de Margrin (1976), segundo o qual a divisão do trabalho e subsequente especialização dos trabalhadores não era necessária por razões econômicas, mas para manter o poder da classe capitalista sobre a trabalhadora, alguns dos teóricos do enfoque do processo de trabalho argumentam que o *design* participativo e sócio-técnico, criando cargos mais complexos, poderia ser possível do ponto de vista estritamente econômico, mas impossível sob condições capitalistas, uma vez que minaria o poder do capital.

Entretanto, muitos dos pesquisadores e, principalmente, consultores da sindicatos e associações de empregados ao se defrontarem com a prática cotidiana das organizações modificam o foco de suas atenções; a questão não é discutir simplesmente o poder associado a posições como capital ou trabalho, mas o poder associado a posições em uma empresa específica. Não se preocupam tanto com o poder abstrato do capital em impedir melhorias na qualidade do trabalho, porque isso pode e é feito; a questão mais séria refere-se à possibilidade de diferentes grupos (gerenciais) dentro da organização apropriarem-se dos benefícios ocasionados pelas mudanças organizacionais, ou mesmo impedirem tais mudanças para preservar suas posições⁽²⁾.

As diferenças entre os dois enfoques permanecem, com os pesquisadores da escola sócio-técnica enfatizando as possibilidades cooperativas entre os subsistemas gerencial e operacional, enquanto os da teoria do processo de trabalho mostram que o mesmo processo de cooperação é também um processo de troca, uma relação assalariada, com traços necessariamente antagônicos.

A categorização proposta por Dankbaar & Hertog, apesar de seu inegável valor heurístico, é evidentemente simplificadora. Nos últimos anos, os pensadores marxistas vêm retrabalhando estas questões, avançando além da análise proposta por Braverman. Em estudo recente, Lojkin, discutindo mudanças no perfil da classe operária, observa a necessidade de reflexão sobre as divisões e clivagens nas classes sociais após a revolução de informática: "Por isso mesmo, a revolução informacional não significa o dobrar dos sinos sobre a classe operária. Ela destrói o clichê de uma inteira arquitetura social em que a metáfora do castelo feudal visava encerrar em fortalezas inexpugnáveis operários, empregados e engenheiros. A informatização da produção material e dos serviços, com efeito, instaura passagens e continuidades entre trabalhadores intelectuais e trabalhadores de produção material. À autonomia operária pode então suceder uma verdadeira cooperação entre operários, técnicos e engenheiros na luta contra a dominação de critérios de gestão que se revelam hoje incapazes de avaliar as potencialidades da revolução informacional" (Lojkin, 1990).

Quais seriam, então, os novos critérios e formatos de gestão, e como os diferentes segmentos sociais se posicionam frente a eles?

Estudos realizados em países desenvolvidos, ou em de-

envolvimento, mostram que, em setores de alta tecnologia, as mudanças de caráter tecnológico vêm ocorrendo acompanhadas por mudanças de caráter organizacional: nos sistemas de informação, no desenho da estrutura organizacional, nas formas de gestão e perfil de qualificação dos empregados (Peres, 1983)⁽³⁾.

Em empresas desses setores as relações de poder entre os quadros diretivos e os quadros operacionais assumem contornos diversos e as formas de controle tendem a não ser mais coercitivas, disciplinadoras ou, ainda, remunerativas, mas primordialmente simbólicas. Ou seja, privilegia-se o uso de formas de controle internalizadas pelos indivíduos.

Neste contexto, a proposta de se trabalhar com a questão da cultura organizacional aparece como muito atraente, tanto para pesquisadores como para profissionais de empresa.

O artigo de Peter Spink, já citado, coloca que a própria emergência (que alguns atribuem a um modismo) do conceito de cultura demonstra como o referencial conceitual sobre organizações tem se mostrado insuficiente para apreender a realidade empresarial do mundo atual.

A situação de turbulências externas e de mudanças internas enfrentadas pelas empresas, como mudanças nas formas de organizar o trabalho, tanto do ponto de vista técnico, como social, nas formas de controle, nas relações de poder, tudo isso transforma o universo gerencial num verdadeiro *mangue*, na expressão de Spink. Decorre daí a preocupação com a questão de cultura organizacional.

Os conceitos de cultura organizacional mais usualmente encontrados na literatura vão desde o "conjunto de concepções, normas e valores submersos à vida de uma organização e que devem ser comunicados a seus membros através de formas simbólicas tangíveis" (Beyer & Trice, 1986), até a proposta conceitual mais elaborada de Schein, que diz ser um "conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para ser considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas" (Schein, 1986)⁽⁴⁾.

Na opinião de Schein e de outros autores, o conjunto de pessoas que forma a organização é responsável pela formação da cultura, pela criação do conjunto de pressupostos básicos e por sua transformação. Entretanto, o mesmo autor atribui especial importância ao papel dos fundadores da organização no processo de moldar seus padrões culturais. Os primeiros líderes, ao desenvolver formas próprias para equacionar os problemas da organização, acabam por imprimir sua visão de mundo aos demais, e também a sua visão das funções que ela deva desempenhar. Depois dos fundadores, os gerentes profissionais também desempenham este papel. Ou seja, apesar de todos os membros serem iguais no processo de criação e modelagem da cultura, uns são mais semelhantes do que os outros; alguns produzem e internalizam os padrões culturais de uma organização, outros nela são socializados e a internalizam.

Maurice Thévenet, em seu artigo, utiliza também o referencial conceitual de Schein, colocando que o conceito de cultura possibilita discutir a relação indivíduo/organização em critérios fundamentados mais na coerência do que na padronização. Desenvolve também proposta metodológica para investigar a cultura de uma organização, propondo uma **auditoria de cultura**.

Em trabalho anterior havíamos apontado a necessidade de politizar o conceito de cultura, incorporando a dimensão do poder, intrínseca aos sistemas simbólicos, em seu papel de legitimação da ordem vigente e ocultamente das relações de dominação. "Cultura organizacional é um conjunto de valores e pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (Fleury, 1989).

Dentro desse quadro, é possível pensar-se em uma única cultura de empresa ou em várias culturas regionais, cujo recorte principal pode ser o da classe social, na tradição marxista apontada por Dankbaar & Hertog, ou o recorte profissional, ocupacional, sexual?

Os artigos de Françoise Belle e Marlene Catarina Melo, também publicados neste número da Revista de Administração, discutem, respectivamente, o recorte sexual e o profissional. Introduzem, ainda, outro autor importante em seu percurso teórico: Reynaud Sainsaulieu.

Sainsaulieu em seu livro *L'identité au travail* (1985) convida a pesquisar, além dos valores comuns à organização (ou o texto dominante na expressão de Peter Spink), também as outras identidades. A empresa, segundo o autor, é um tecido de subgrupos que possuem as suas formas próprias de representação, uma relação peculiar para com a empresa e o trabalho, a sua maneira de encarar a vida na organização, um patrimônio comum de experiências⁽⁵⁾.

Sainsaulieu questiona a existência de uma cultura corporativa tão forte que recobriria os campos de representação e de valores da maioria dos membros da organização. Isso, segundo o autor, fere a leitura das relações antagônicas entre classes e interesses de grupos que se manifestam nas reivindicações sindicais e profissionais. Discute, ainda, a possibilidade da existência de um projeto de empresa realmente partilhado por todos. E, por fim, a possibilidade de pensar a empresa como uma instituição social produtora de sociabilidade, de identidade específica no seio de uma sociedade. Em outras palavras, a empresa como uma organização estruturada de representações, valores, normas e símbolos, cuja lógica interna seja suficientemente independente de outras instituições como família, Estado, escola ou religião, o que faria supor mecanismos de aprendizagem, de transmissão, de controle e de difusão de cultura, não só internamente, mas também sobre a sociedade externa⁽⁶⁾. Como conciliar tais preocupações com os objetivos econômicos e técnicos na produção?

Os pontos levantados por Sainsaulieu em seus comentários críticos do conceito de cultura organizacional, em termos de possibilidades de internalização do controle e

da criação de um corpo único de representações, mostram que estes podem ser vistos como **muitos grãos de sal**.

Sob o mesmo enfoque, o artigo de Françoise Belle coloca a questão do que é ser mulher (pesquisou mulheres engenheiras e gerentes em empresas de tecnologia de ponta) num universo masculino. Por sua vez, Marlene Catarina Melo discute o que é ser operário num universo de trabalho definido pelo empresário e gerentes de organização.

A criação de uma cultura realmente forte, de um texto único que superasse os recortes de classe, profissão, sexo, pode ser um objetivo almejado pelo corpo diretivo da empresa, mas, na definição de suas políticas e práticas gerenciais, as diferenças têm de ser contempladas.

Quais seriam os parâmetros básicos dessas políticas e práticas gerenciais? Três pontos aparecem como importantes:

- estabilização da força de trabalho, envolvendo os vários níveis de empregados: operacionais, técnicos, gerenciais;
- qualificação e desenvolvimento do quadro de empregados, principalmente das categorias consideradas chaves para a empresa;
- comunicação e criação de sistemas de gestão mais participativos.

Operacionalizando esses pontos nas diferentes práticas de captação, treinamento, encarecimento, remuneração, ter-se-ia como objetivo desenvolver uma cultura forte e consistente de empresa ou, pelo menos, negociada entre as várias categorias.

Recuperando tecnológica e organizacionalmente alguns estudos de setores mais avançados, procuraremos discutir como isso vem ocorrendo na prática cotidiana de empresas brasileiras.

NOVAS FORMAS DE GESTÃO DE PESSOAL EM DIFERENTES SETORES DE ATIVIDADE

Desde os primórdios da industrialização brasileira, a gestão de pessoal foi relegada a plano secundário, pois a mão-de-obra foi sempre considerada recurso abundante e barato, facilmente encontrável e substituível no mercado⁽⁷⁾.

Dois eixos marcaram a definição dos modelos de gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras: o disciplinamento da força de trabalho e a concessão de benefícios, apresentados sempre como **dávias** de um Estado protetor, legislando a favor dos trabalhadores, ou de um padrão paternal.

As mudanças nas condições de trabalho, ou nas relações de trabalho, geralmente não são apresentadas como resultado de lutas e conquistas dos trabalhadores (as comissões de fábrica, introduzidas em alguns setores industriais nos anos 80, talvez sejam exceção). Aspectos ligados a qualificação, desenvolvimento e participação dos trabalhadores sempre tiveram importância secundária, dada inclusive a própria rotatividade de pessoal.

A organização das áreas de gestão de pessoal das empresas brasileiras seguiu, em grande parte, o modelo introduzido pelas empresas multinacionais na década de 50. As-

sim, muitas das práticas e dos instrumentos de gestão foram implantados sem a necessária tradução e adaptação, reproduzindo os modismos de forma inconsistente com as demais diretrizes e com as relações de poder vigentes nas empresas (é o caso de certos programas de treinamento comportamental, na década de 70, ou mesmo dos Círculos de Controle de Qualidade na década de 80).

Frente a esse quadro, que sofre evidentemente de excessivas generalizações, não dando conta das especificidades regionais e setoriais, certas tendências de mudanças podem ser observadas em setores tecnologicamente mais avançados. Para discuti-las recorreremos a alguns estudos de caso realizados em diferentes setores de atividade. Apresentaremos, inicialmente, uma pesquisa por nós realizada em empresas do setor de telecomunicações e informática (Fleury, MT, 1990) e cotejaremos algumas de suas conclusões com aquelas levantadas por Ruas, Antunes & Roese (1990) em empresas gaúchas do setor metal-mecânico e por Guimarães & Agier (1990) em empresas do setor petroquímico baiano. Estes trabalhos, de certa forma, complementam a pesquisa realizada por Melo (siderúrgico).

Nos quatro empresas e informática o traço mais importante é a utilização de novas tecnologias. A evolução rápida de tecnologias de base microeletrônica, associada ao processo de competição internacional, tem tornado curtos os ciclos de vida dos produtos, exigindo grandes esforços nas áreas de desenvolvimento e projeto de produto, assim como qualidade e produtividade a nível do processo de produção.

Nas quatro empresas, por nós pesquisadas, as principais linhas de produtos (componentes para computadores, periféricos, trópicos, controladores lógicos programáveis) são feitas para o mercado interno; o principal requisito para competir neste mercado é, segundo opinião de diretores entrevistados, a qualidade do produto. O fator preço não foi considerado como primordial por qualquer das empresas em função do segmento de mercado no qual atuam que, entre outros aspectos, foi protegido pelas políticas governamentais até o ano de 1990.

Procurando implantar o que denominam de **filosofia de qualidade**, essas empresas vêm investindo nas áreas de administração de produção, engenharia e pesquisa e desenvolvimento.

Em termos de introdução de novas técnicas de organização de trabalho, apenas uma empresa introduziu o sistema *just-in-time* e controle estatístico de processo; as demais têm intenção de introduzi-lo, quando o processo produtivo estiver implantado de forma mais definitiva.

As mudanças mais significativas vêm ocorrendo na área de informática, criando-se, nessas empresas, sistemas de informações computadorizados.

A preocupação com a elaboração de estratégias consistentes para gestão de recursos humanos levou as empresas pesquisadas à formulação de documentos formais, explicitando suas principais diretrizes quanto a essa questão.

Nos vários documentos consultados foi possível observar alguns traços comuns, como a ênfase em captar, desen-

volver e manter na organização o chamado **indivíduo empreendedor**. Para tanto, as empresas propõem-se a criar condições de valorizar esse indivíduo, investir no seu potencial, remunerá-lo de forma atraente, premiando o seu desempenho. Propõem, também, criar um clima participativo, com canais de comunicação entre os vários níveis hierárquicos, buscando gerar o comprometimento com os objetivos organizacionais.

A categoria profissional fundamental para esse tipo de empresa é a de técnicos, principalmente aqueles de nível superior. Os indivíduos empreendedores, tão valorizados, pertencem, em primeiro lugar, a essa categoria e, em segundo, à categoria gerencial.

Esses indivíduos são recrutados nas melhores escolas de engenharia ou, nos casos dos técnicos de nível médio, nas melhores escolas técnicas. Duas das empresas investem significativamente na criação de uma imagem nas escolas, como empresas produtoras de tecnologia nacional. Essas pessoas passam por programas de *trainees*, com duração aproximada de um ano, enquanto rodíziam pelas várias áreas da empresa, participando de cursos e seminários técnicos.

Outra estratégia adotada pelas empresas é a de captar esses profissionais *seniors* em institutos de pesquisa ou em outras empresas (o chamado caso de **pirataria**, isto é, roubo de profissionais de uma concorrente pela outra).

Uma das empresas pesquisadas assumiu essa estratégia, procurando recrutar pessoas qualificadas, isto é, técnicos de alto nível, investindo menos em seu desenvolvimento, pois o risco de perdê-los é alto. Segundo depoimento do diretor de RH, nos meses de abril, maio e junho chegam a perder três pessoas por semana na área de pesquisa e desenvolvimento; perderam até chefes de projeto, comprometendo toda a sua realização. A empresa pesquisada pertence a um forte grupo nacional, que atua nas áreas de eletrônica, informática e telecomunicações, e vem crescendo significativamente nos últimos anos, com a incorporação de novas unidades. Apesar disso, vem enfrentando sérios problemas para criar uma **cultura participativa**. A opção adotada tem sido a de investir no quadro gerencial, através de programas de treinamento e desenvolvimento, de planos salariais e benefícios, que o diferencia dos demais (recebem 80% dos recursos dispendidos em treinamento).

Nas demais empresas a categoria técnica é privilegiada em termos dos investimentos em treinamento (cerca de 50% dos recursos gastos com treinamento são dirigidos para essa categoria). Participam de cursos, seminários, visitas, estágios e, no caso de profissionais de nível superior, de viagens para o exterior. Estas empresas introduziram também a chamada **carreira em Y**, ou seja, a partir de certo posto o indivíduo pode seguir carreira técnica ou carreira gerencial, com níveis compatíveis de remuneração e vantagens.

A categoria gerencial é, a seguir, a que recebe maiores investimentos em treinamento através dos chamados programas de desenvolvimento gerencial. Como essa categoria é, preferencialmente, recrutada internamente à organização, a identificação de indivíduos com bom potencial e o seu de-

envolvimento é estratégia comumente utilizada por essas empresas. Os programas de capacitação gerencial são mais de natureza comportamental do que técnica (estilos de liderança, relações interpessoais, instrumentos gerenciais) e visam, em última instância, formar ou reforçar a cultura corporativa.

No que se refere às categorias operacionais (que nesse tipo de empresa não apresentam um peso muito significativo no conjunto da força de trabalho — em torno de 20% a 30%), o recrutamento é feito no próprio mercado de trabalho local. O treinamento principal desses trabalhadores é do tipo *on the job*. Com a introdução dos programas de qualidade, as empresas começaram a investir mais no treinamento desses trabalhadores, tanto de natureza técnica como comportamental⁽⁸⁾. Isso ocorreu também por ocasião da introdução do *just-in-time* em uma das empresas pesquisadas. Essa empresa vem investindo, também, na formação de operadores polivalentes, visando diminuir tempos de parada nas linhas de produção; conseguiram reduzir esses tempos de parada, de até meia hora, para apenas poucos minutos.

Apesar da categoria operacional não ser, de forma alguma, considerada estratégica, essas empresas vêm investindo na estabilidade do quadro de pessoal. Procuram remunerar seus empregados com salários superiores aos do mercado, proporcionando benefícios considerados como normas: assistência médica, alimentação, transporte. Têm planos de carreira para os cargos operacionais, com linhas de ascensão definidas.

Outro aspecto interessante é que essas empresas vêm modernizando seus sistemas de comunicação interna, através dos mais diversos esquemas: formação de grupos para discussão e encaminhamento de problemas, adaptação de estratégias desenvolvidas por empresas americanas denominadas, por exemplo, de **mesa redonda**, reunindo gerentes e empregados para debaterem problemas; ou de **canal livre**, no qual o empregado pode solicitar entrevista com pessoas de qualquer nível hierárquico.

Segundo ainda os depoimentos dos entrevistados, esse conjunto de políticas de recursos humanos vem garantindo a essas empresas boas relações com os sindicatos das categorias profissionais. Em síntese, os principais traços encontrados nesse grupo de empresas são os seguintes:

- São empresas que buscam a inovação através do desenvolvimento tecnológico, da organização do trabalho, procurando responder rapidamente às mudanças no ambiente e cujo principal requisito para competir no mercado é a qualidade de seus produtos.
- As políticas para gestão de recursos humanos são definidas consistentemente com essas estratégias, procurando valorizar primordialmente os seus técnicos, seu corpo gerencial e, o que de certa forma é raro em empresas brasileiras, o seu quadro operacional⁽⁹⁾.
- Essa valorização vai além do discurso formal e é traduzida em políticas e práticas gerenciais de treinamento e desenvolvimento, nos planos de carreira, salários e benefícios, procurando não só captar pessoas de bom nível, mas, principalmente, mantê-las na organização; essas políticas incluem também as categorias operacionais.

- Objetivando criar uma cultura mais participativa, de maior comprometimento de todos com a organização, investem em sistemas de comunicação que propiciem um clima favorável. Investem também no relacionamento com os sindicatos procurando monitorar os processos conflituosos.
- O foco central das políticas de recursos humanos são os profissionais técnico e gerencial. São eles o alvo dos investimentos organizacionais, avaliados por seus desempenhos. A fixação, o comprometimento desses indivíduos com a organização são cruciais para as empresas que monitoram e temem a rotatividade de pessoal.
- As empresas, entretanto, têm consciência de que essa é uma identificação negociada, pois, principalmente no caso dos profissionais técnicos de nível superior, o indivíduo sente-se, em primeiro lugar, **engenheiro** e, depois, **da empresa X**.
- De forma secundária, essas políticas e práticas de recursos humanos voltam-se para as categorias operacionais. As tentativas aí caminham no sentido de que a identidade corporativa recubra a identidade de classe.

O estudo realizado por Ruas et alii (1990), em três empresas gaúchas do setor metal-mecânico, discute os impactos da difusão do chamado **modelo japonês** de gestão e organização da produção sobre as relações de trabalho.

A implantação do sistema *just-in-time* (compreendendo técnicas diversas como *Kanban*, TQC, CCQ, Tecnologia de Grupo, Perda Zero) exigiu mudanças nas formas de gestão da força de trabalho, visando criar uma situação de mobilização e participação dos operários com relação aos objetivos da empresa.

Entre as principais mudanças nos padrões de gestão da força de trabalho, os autores destacam a estabilização da mão-de-obra, principalmente para as funções estratégicas; políticas diferenciadas de benefícios (diretos ou indiretos); valorização profissional; criação de canais de comunicação e programas motivacionais.

Ruas et alii ressaltam, também, o caráter inovador dessas formas de gestão quando comparadas com o padrão comumente encontrado nas empresas brasileiras.

Mostram como, através da implantação do sistema *just-in-time*, há uma interiorização do controle por parte dos operários, o qual deixa de ser explicitamente coercitivo como no sistema taylorista-fordista e torna-se mais **transparente** com as falhas, perdas e problemas facilmente detectáveis.

Daí a grande preocupação da gerência em socializar os operários na cultura da empresa. Isso ocorre numa aceitação negociada, na qual os operários estão trocando (de forma mais ou menos consciente) estabilidade e benefícios diferenciados por assumirem e comprometerem-se com os objetivos da empresa.

Interessante informação foi levantada por Ruas et alii, com referência a uma das empresas pesquisadas, a qual tem uma unidade produtiva em Canoas (RS) e outra em São Bernardo do Campo (SP). Essa empresa implantou o *just-in-time* somente na unidade gaúcha: em São Bernardo do

Campo, prevendo a resistência do Sindicato dos Metalúrgicos, optou por investir em mudanças na parte física do sistema produtivo (*lay out*, criação de miniusinas) ao invés de introduzir o *just-in-time* explicitamente. Essa resistência encontra seus argumentos mais fortes nos aspectos ligados ao processo de trabalho: ritmo, forma de controle, além de, também, referir-se às estratégias de envolvimento e comprometimento dos empregados com a gestão da empresa. Em outras palavras, o envolvimento na cultura da empresa poderia colocar em choque a cultura profissional que, no caso dos metalúrgicos paulistas, é bem desenvolvida.

O texto de Guimarães & Agier (1989), sobre os trabalhadores do pólo petroquímico baiano, dando continuidade a estudos já apresentados por esses autores, sobre o tema, discute com maior profundidade a questão da cultura de empresa *versus* cultura do trabalho e identidade da classe operária, privilegiando o ponto de vista do trabalhador.

Como nos casos apresentados anteriormente (empresas do setor de telecomunicações e informática e empresas do setor metal-mecânico), as empresas do pólo petroquímico baiano apresentam modernas práticas de gestão de pessoal; os parâmetros básicos de suas políticas são maior estabilidade de emprego, carreira e benefícios diferenciados.

Os autores focalizam mais atentamente os trabalhadores técnicos de nível médio, os trabalhadores com carreira, e discutem sua identidade profissional e a própria identidade de classe, contrapondo-os a duas outras categorias: os engenheiros, detentores da qualificação, corporificada no título, e os trabalhadores semiqualeificados, sem carreira.

Se a cultura da empresa reflete certos requisitos tecnológicos gerenciais, a cultura do trabalho, segundo Guimarães & Agier, forjada no cotidiano das relações sociais, tem dois pontos fundamentais: o perigo e a responsabilidade. Explorando os requisitos concretos impostos pelas condições do processo de trabalho, os autores discutem as representações simbólicas feitas pelos trabalhadores. Habilidades técnicas, experiências práticas, disciplina, confiança são legitimadas nas empresas pela carreira desses trabalhadores. O diploma, que garante o ingresso à carreira, diferencia esses trabalhadores dos semiqualeificados, aqueles sem carreira. É o tipo de diploma que os diferencia, também — da categoria superior — os engenheiros, que detém as posições de comando.

Numa identidade construída em conflito, esses trabalhadores, em certos momentos, autodenominam-se de peões, indicando, na interpretação de Guimarães & Agier, saberem-se comandados mas, ao mesmo tempo, demonstrando certa rebeldia pelo mando.

COMENTÁRIOS FINAIS

Os três estudos de caso, expostos neste artigo, em setores e regiões bastante diferenciados entre si, apresentando como denominador comum a importância dada ao desenvolvimento tecnológico e organizacional, às políticas e práticas mais modernas de gestão da força de trabalho, possibilitam algumas análises e comentários.

Um dos objetivos das empresas pesquisadas é formar uma forte cultura corporativa, forjada no enfrentamento dos problemas externos e nas formas de integração interna; para isso, o desenvolvimento de políticas de gestão que viabilizem a integração e o comprometimento do conjunto de empregados é essencial⁽¹⁰⁾.

Nos três casos apresentados os autores ressaltam o quanto essas práticas de gestão, fundamentadas na estabilidade, qualificação, benefícios, comunicação, diferem do padrão comumente encontrado na maioria das empresas brasileiras. Ou seja, os empregados deixam de ser considerados recursos abundantes, facilmente encontráveis e substituíveis no mercado, passando a ser gerenciados como recursos importantes da empresa.

Nesse contexto, socializar os empregados nos padrões básicos da cultura da empresa, de modo a recobrir as culturas profissionais e de classe, é uma das metas (não explicitadas) dessas modernas práticas de gestão.

Entretanto, como apontado anteriormente, a cultura de uma organização não expressa apenas formas comuns de comunicação e consenso, mas também, relações de poder. E em maior ou menor grau as pessoas, os grupos, são conscientes desse processo e procuram, através de uma aceitação negociada, os termos de comprometimento com a cultura da organização.

Uma das categorias-chave para a percepção desse processo é a dos técnicos; os três estudos enfatizam a importância da categoria nos respectivos setores de atividade. Descrevem-na como um *sanduíche* — entre o técnico de nível superior e os operários semiqualeificados —, com identidade contraditória, em certos momentos recoberta pela cultura de empresa, em outros afirmando-se pela cultura profissional.

Assim, retomando algumas questões propostas no início deste artigo, acreditamos que a incorporação do conceito de cultura de empresa, de cultura de grupos traz luzes novas para o entendimento das formas de gestão da força de trabalho, dos mecanismos de controle e poder na empresa moderna. A nosso ver, entretanto, a questão da cultura de classe permanece ainda em discussão, bastante imbricada à mobilização e à atuação dos grupos no movimento sindical. Em obra já citada, Lojkin (1990) procura reabrir esse debate, examinando o não desaparecimento mas sim a mutação da classe operária francesa e suas vinculações com o movimento sindical e os partidos políticos. O autor afirma que "definir melhor a identidade de classe implica, pois, que sejamos capazes de apreender toda a rede de práticas sociais, de instituições e de representações que constituem esta comunidade nacional de pertinência — social, ética e política — que é a classe".

E para finalizar, mencionamos outro ponto que permanece ainda em aberto e diz respeito à representatividade dos casos aqui estudados: são eles exceções ou representam tendências no desenvolvimento das formas de gestão e emergência de padrões mais modernos de relações de trabalho no Brasil?

A nosso ver, a segunda hipótese tem razão de ser. Outros estudos, além dos aqui citados, realizados em diversos setores

de atividades, alguns estudos de caso, outros com número mais representativo de empresas (como, por exemplo, a pesquisa de Afonso Fleury em 61 empresas do setor metal-mecânico), indicam que mudanças de ordem tecnológica, organizacional, no perfil e na qualificação de mão-de-obra, nas relações de trabalho, estão ocorrendo no cenário empresarial brasileiro. Isso não significa, entretanto, que o tecido empresarial brasileiro tenha deixado de ser bastante heterogêneo.

O quanto essas mudanças vieram para ficar, ou podem ainda retroceder, é uma questão a ser investigada. Retornando às empresas por nós pesquisadas, no setor de telecomunicações e informática (setor dos mais atingidos pelas medidas governamentais de extinção dos mecanismos protecionistas), observamos que apenas uma delas apresentou sinais mais significativos de retrocesso. As outras três conseguiram manter estável o quadro de empregados (duas reduziram a jornada de trabalho, voltando ao normal assim que as vendas aumentaram) e mantiveram as atividades de treinamento, principalmente para o quadro técnico, utilizando mais recursos internos do que externos; continuaram o processo de introdução ou consolidação de mudanças tecnológicas e organizacionais (*JIT*, *CEP*, *Kanban*, sistemas de informação, grupos participativos).

A representatividade dos casos é baixa, mas, mesmo assim, acreditamos possa indicar tendências de mudanças, as quais se ampliarão dependendo do jogo de forças sociais que o país vivenciar.

NOTAS

- (1) Há uma linha de pensamento, dentro da corrente sócio-técnica, que acredita constituir a democracia industrial interna à empresa o passo inicial para a democracia social; vide, por exemplo, a obra de Eisner Thorsrud & Fred Emery.
- (2) Os autores mencionam estudos e trabalhos de consultoria feitos no porto de Rotterdam, visando a modernização técnica e administrativa das empresas, e mostram como os consultores de sindicatos e os consultores das empresas, com diferentes perspectivas, aprenderam a *living apart together* e como o instrumental para diagnóstico e intervenção dos consultores do enfoque sócio-técnico mostrou-se apropriado para os dois lados trabalharem certas situações.
- (3) Lojkine, na obra citada, ao justificar a importância de seu estudo para países em desenvolvimento, reforça essas colocações observando como, naqueles países, as mudanças tecnológicas vêm sendo acompanhadas por mudanças na organização do trabalho, no perfil e na qualificação da força de trabalho empregada.
- (4) Para uma discussão mais cuidadosa do conceito de cultura organizacional, vide nosso texto anterior: **O desvendar a cultura de uma organização — uma discussão metodológica**, em Fleury & Fischer, *Cultura e Poder nas Organizações*.
- (5) Para muitos autores os conceitos de identidade de grupo e cultura de grupo são utilizados como sinônimos de forma intercambiável. Sainsaulieu refere-se à identidade

de grupo como formas de sociabilidade fundadas na experiência comum e capazes de regular a ação coletiva. Bourdieu diz que a identidade social supõe uma matriz prática de percepção e ação social que funcionaria como bússola para orientar os agentes em mapas cognitivos coletivamente construídos. Em livro sobre *L'identité*, Mucchielle (1986) conclui que "a identidade é um conjunto de referências materiais, sociais e subjetivas escolhidas para permitir uma definição apropriada de um ator social." Identidade, para o autor, é também um conjunto de processos de síntese integrativa, de interpretação do mundo e de formas de expressão. A identidade tem suas raízes no sentimento de identificação que dá coerência e orientação dinâmica à pessoa. Quer se trate de um indivíduo, de um grupo ou de uma sociedade, a definição de sua identidade sempre faz referência a elementos materiais e físicos, a elementos históricos, a elementos culturais, a elementos psico-sociais. A nosso ver, o conceito de identidade de um grupo difere, assim, qualitativamente da noção de cultura de grupo, supondo fortes raízes de identificação, formas de interação e afirmação, internas e externas ao grupo.

- (6) Nos dois primeiros pontos Sainsaulieu estaria debatendo com os autores franceses e americanos que trabalham o conceito de *corporate culture* sob diferentes vertentes. Neste último ponto, acreditamos que o autor esteja discutindo, embora não mencione explicitamente, o trabalho de Pagès et alii (1987).
- (7) A esse respeito, as empresas brasileiras não se diferenciam das européias, americanas e asiáticas, que pautaram seu desenvolvimento em padrões extremamente predatórios e coercitivos de gestão da força de trabalho. A principal diferença é a persistência de tais padrões em grande parte das empresas brasileiras.
- (8) Em uma das empresas, visitando o setor de montagem de placas, o gerente de treinamento mencionou que a solicitação por programas de treinamento mais elaborados, envolvendo não só habilidades, mas conhecimentos técnicos, partiu das próprias montadoras. Ao serem demandadas a participar dos programas de qualidade, as moças pediram um curso que lhes explicasse o funcionamento das várias placas; com a ajuda de técnicos foi montado um programa, incorporando conhecimentos de eletroeletrônica.
- (9) Observe-se que este valorizar o indivíduo vincula-se, fundamentalmente, às práticas de gestão; nos discursos dos profissionais de recursos humanos explora-se o significado da valorização em termos do indivíduo, sua subjetividade e sua identidade pessoal. Essas colocações, entretanto, ficam mais a nível do discurso ideológico do que das práticas cotidianas das organizações.
- (10) O artigo de Maurice Thévenet, nesta Revista, discute muito bem a questão do gerenciamento da cultura, afirmando que o papel do administrador é assegurar a resolução de problemas e não gerenciar a cultura. Discute, também, a questão da mudança da cultura, colocando que a cultura muda, como tudo muda, mas que não se pode pretender fixar um estado de chegada.

This article tries to summarize some of the ideas introduced by the subsequent texts. Focussing specifically on the changes concerning management systems of those enterprises considered more innovative from the technological and organizational point of view, this paper attempts to identify some of these enterprises common features; some case studies of enterprises from different sectors of activities and from different parts of the country provide empirical reference. It also discusses the importance of the concepts of organizational culture and identify of groups on dealing with the issue of organizational change.

Uniterms:

- organizational culture
- human resources management systems

Referências Bibliográficas

- ARIDA, Pérsio. Política econômica e competitividade empresarial. Trabalho apresentado no seminário: **Cultura Organizacional e Estratégias de Mudança**, FEA/USP, 1990.
- BELLE, Françoise. *Cadre au féminin et culture d'entreprise*. Thèse de doctorat, Grenoble, 1987.
- BEYER, J. & TRICE, H. How on organization's rite reveal its culture. In: *Organizational Dynamics*, 1986.
- DANKBAAR, B. & HERTOZ, F. *Labour process analysis and socio-technical design-living apart together?* Maastrich Economic Research Institute on Innovation and Technology, Holanda, 1989.
- FLEURY, Afonso. Análise a nível de empresa dos impactos da automação sobre a organização da produção e do trabalho. In: *Gestão da empresa, automação e competitividade*. Brasília, IPEA/PLAN, 1990.
- FLEURY, M. Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização - uma discussão metodológica. In: Fleury, M.T.L. & Fischer, R.M. *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo, Atlas, 1989.
- FLEURY, M. Tereza Leme. *Les politiques de gestion du personnel dans les secteurs de technologie de pointe - analyse du cas brésilien en contrepoint au japonais*. Seminaire International - Autour du Modele Japonais, Paris, 1990.
- GUIMARÃES, A.S. & AGIER, M. Identidade em conflito - a construção social e simbólica do técnico e do peão na indústria de processo contínuo em Salvador, Bahia. In: ANAIS: *Padrões Tecnológicos e Políticas de Gestão*, São Paulo, maio/ago. 1989.
- LOJKINE, Jean. *A classe operária em mutações*. Belo Horizonte, Ed. Oficina de Livros, 1990.
- MUCCHIELLI, Alex. *L'identité*. Paris, Presses Universitaires de France, 1986.
- PAGÈS, M., et alii. *O poder das organizações*. São Paulo, Atlas, 1987.
- PERES, C. Microelectronics, long waves and world structural change: new perspectives for developing countries. In: *World Development*, v. 13, 1985.
- RUAS, R. et alii. *Organization de la production, modele japonais et gestion de la force de travail au Bresil*. Seminaire International - Autour du Modele Japonais, Paris, 1990.
- SAINSAULIEU, R. *L'identité au travail*. Paris, Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1977.
- SAINSAULIEU, R. *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Dalloz, 1987.
- SCHEIN, E. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey Bass, 1986.

Recebido em novembro/90