Luiz Alex Silva Saraiva

Mestre em Administração pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais. Pesquisador do Grupo de Pesquisas sobre Gestão, Trabalho, Educação e Cidadania da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (GETEC/FACE/UFMG). Professor da Faculdade de Ciências Administrativas de Curvelo e das Faculdades Metodistas Integradas Izabela Hendrix.
E-mail: lassaraiva@uol.com.br.

Solange Maria Pimenta

Doutora em Sociologia (Université Paris I, Panthéon, Sorbonne). Coordenadora do Grupo de Pesquisas sobre Gestão, Trabalho, Educação e Cidadania da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (GETEC/FACE/UFMG). Professora Adjunta da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais.
E-mail: solange@face.ufmg.br.

Maria Laetitia Corrêa

Doutora em Sociologia (Université Paris I, Panthéon, Sorbonne). Pesquisadora do Grupo de Pesquisas sobre Gestão, Trabalho, Educação e Cidadania da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (GETEC/FACE/UFMG) e do Núcleo de Estudos sobre Trabalho e Educação da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais (NETE/FAE/UFMG). Professora Adjunta da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais.
E-mail: laetitia@fae.ufmg.br.

RESUMO¹

Considerando-se a importância do setor têxtil brasileiro e a situação das empresas sobreviventes, o objetivo deste trabalho é compreender as interfaces entre os discursos empresariais e as práticas de gestão vigentes, focalizando a análise no caso de uma organização industrial de Minas Gerais. Dentro de uma estratégia de pesquisa qualitativa, em uma primeira fase foram analisados documentos internos, e numa segunda, gestores e trabalhadores de uma empresa têxtil de Minas Gerais foram

entrevistados. Os principais resultados revelam uma absorção parcial do discurso pelos empregados, o que, por mais contraditório que pareça, fortalece a empresa em um quadro de enfraquecimento dos trabalhadores. As divergências encontradas em uma organização ao mesmo tempo conservadora e inovadora, tal qual o ambiente que a circunda, revelam um espaço para a análise das possíveis formas locais de gestão.

1. INTRODUÇÃO

O novo ambiente no qual se inserem as organizações é reiteradamente destacado como determinante das alterações que precisam ser

¹ Os autores agradecem à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) o apoio recebido.

efetuadas por Estados, organizações e instituições em todo o mundo para conseguir a adaptação e a agilidade necessárias à sua sobrevivência em uma nova etapa do capitalismo, que se configurou a partir da década de setenta.

Alguns autores, a exemplo de CASTEL (1998: 523), postulam a inexorabilidade do mercado, e a impossibilidade de a sociedade ignorá-lo, assim “como a física não pode ignorar a lei da gravitação universal”. Para eles, a organização empresarial expressa a lógica do mercado, da economia, que é o campo institucional unicamente das empresas, as quais possuem uma estreita margem de manobra ante a força dos desígnios capitalistas.

Nesse quadro, no qual o capitalismo posa como único e virtual vencedor, o neoliberalismo se espalha, seja por meio da conexão financeira internacional, seja mediante uma retórica fatalista e baseada em um futuro sombrio para as formas alternativas de produção e organização societárias.

É no nível organizacional que tal retórica é reproduzida e ampliada. O discurso empresarial frequentemente revela mais sobre a realidade da organização e do ambiente no qual está inserida do que poderia supor o senso comum, que o encara como produto de uma estratégia de comunicação e outros recursos da mesma natureza, controlados e ao alcance da empresa. Na verdade, tal discurso não apenas é alinhado com o que de mais moderno ocorre no mundo, como não deixa de ser uma atitude demandada pelo mercado, que requer a cada dia organizações mais adaptadas, capazes de sobreviver à competição.

Trabalha-se com a pressuposição de que, no que se refere ao Brasil, os discursos empresariais são mais modernos do que as práticas de gestão, uma vez que tendem a estar mais alinhados com o que ocorre nos países centrais, o que nem sempre corresponde à realidade nacional, seja em termos de instituições locais, seja no que se refere às condições gerais de qualificação e remuneração da mão-de-obra e de desenvolvimento empresarial e econômico.

Essas aparentes incongruências (entre o discurso e a prática de gestão) é o que este trabalho se propõe a estudar, especificamente contextualizando

a análise no setor têxtil, um dos mais tradicionais da indústria nacional. A década de 90 foi escolhida para a observação dessas questões, em virtude de se observarem, a partir do final da década de 80, iniciativas de implantação de um projeto neoliberal no país, evidenciadas com o processo de abertura da economia brasileira ao comércio internacional, o que resultou tanto em intensificação da competição interna quanto em elevação dos padrões nacionais de desempenho empresarial face a um contexto de acirrados níveis de competitividade.

Com base nos pontos levantados, inicialmente são discutidas algumas particularidades do setor têxtil. Em um segundo momento, são descritos os procedimentos metodológicos adotados para a construção deste trabalho. A seguir, são detalhados os diversos elementos do discurso empresarial contemporâneo e seus desdobramentos, que se referem às possíveis configurações das suas facetas, seguidos das considerações finais do estudo em foco.

2. ALGUMAS PALAVRAS SOBRE O SETOR TÊXTEL

A indústria têxtil foi escolhida como objeto de estudo por sua importância econômica e sua histórica vocação de fonte de pesquisas. Além disso, esse setor tem sua importância ampliada como objeto de estudo em razão das repercussões macroeconômicas sobre o seu funcionamento e organização na última década.

Baluartes da Revolução Industrial na Inglaterra e ainda importantíssima atividade no final do século passado, o setor têxtil iniciou o processo brasileiro de industrialização, tendo desempenhado um papel fundamental na estratégia de desenvolvimento da política industrial nacional (INDI, 1997). Atualmente, apesar de não constituir mais um dos setores centrais no que se refere à participação no produto interno bruto industrial, permanece como uma importante fonte de pesquisas a respeito do desempenho e das condições da economia industrial local.

Ao lado das indústrias de brinquedos e de calçados, a indústria têxtil foi uma das áreas mais

atingidas com a abertura da economia, iniciada na década de 90. A obsolescência do setor, a gestão pouco dinâmica de algumas empresas e o protecionismo reinante fizeram com que seus custos ficassem fora dos padrões internacionais (OLIVEIRA, 1997). Como sentiu os impactos das transformações econômicas no âmbito mundial, o setor têxtil brasileiro procurou reestruturar-se, melhorando o seu processo de produção, modernizando equipamentos, incrementando a qualidade do produto final e reduzindo os custos. De acordo com BRITTO (1999:1176), a queda observada nas exportações entre 1992 e 1996 foi acompanhada de um expressivo aumento das importações, o que provavelmente constitui um “reflexo de respostas positivas do setor empresarial face aos desafios impostos pelo processo de abertura comercial, as quais estariam baseadas em esforços efetivos de modernização produtiva e organizacional”. Para se ter idéia do volume investido, de acordo com a Associação Brasileira de Indústrias Têxteis (ABIT) nos últimos oito anos foi efetuado um investimento de 6,5 bilhões de dólares na modernização tecnológica do setor (GESTÃO, 1999).

Com o objetivo de competir com os produtos internacionais e conquistar novos mercados, o setor têxtil nacional vem-se renovando gradativamente. Nos últimos quatro anos foram adquiridos cerca de dez mil novos equipamentos, o que é indicativo do processo de modernização tecnológica pelo qual tem passado a indústria brasileira, numa estratégia de sobrevivência diante da competição internacional (INDI, 1997).

A indústria têxtil ainda ocupa um importante papel na indústria brasileira, gerando empregos que variam, dependendo da fonte, de cerca de 930 mil (GORINI e SIQUEIRA, 1997b) a 1,5 milhão de empregos diretos (GESTÃO, 1999), e em especial na indústria mineira, na qual, em 1996, foi responsável pela geração de aproximadamente 42.000 novos empregos diretos, e apresentava, em 1995, um faturamento de cerca de 1 bilhão de reais (INDI, 1997).

A força do setor se manifesta, em especial, pelo gradativo processo de melhoria da qualidade e da competitividade dos produtos têxteis nacionais, cujo

faturamento previsto com exportações para 2002 é de cerca de 4 bilhões de dólares (CORRÊA e PIMENTA, 2000). Ao mesmo tempo, trabalha-se com projeção de redução de importações, que deverão cair 28% em relação a 1998, para aproximadamente 1,3 bilhão de dólares. O faturamento global do setor também deve crescer (mais ou menos 20% em relação a 1998) para cerca de trinta bilhões de dólares (GESTÃO, 1999).

A tendência atual de geração de empregos no setor têxtil, “com perspectivas de ampliação de 350 a 400 mil postos de trabalho até 2002” (CORRÊA e PIMENTA, 2000:2), caso seja confirmada a tendência constatada no primeiro semestre de 1999 (absorção de cinco mil empregados/mês, em média), também incrementa a relevância de estudos dessa natureza. Especificamente em algumas regiões de Minas Gerais, a exemplo do norte do Estado, tal indústria tem-se expandido, com aumento do número de empregos e instalação de novas fábricas, principalmente graças a incentivos do BNDES e da SUDENE (GORINI e SIQUEIRA, 1997a).

Um outro ponto que justifica o interesse pelo setor é a sua heterogeneidade, especialmente no que se refere ao porte das empresas. Em 1995, das cerca de 17.000 empresas distribuídas pelo território nacional, apenas 540 possuíam mais de 300 trabalhadores, respondendo por 40% do volume de produção e 24% do total de empregos do segmento (GORINI e SIQUEIRA, 1997b). A distribuição dessas empresas também não se faz de maneira equitativa, pois o Brasil apresenta contraste entre pequenas e médias empresas pouco modernizadas e grandes empresas atualizadas tecnologicamente e em condições de enfrentar a concorrência externa (INDI, 1997). Além de uma questão de porte, a heterogeneidade também está ligada à lógica específica das diferentes áreas existentes na produção. É possível associar à produção processos contínuos ou semicontínuos, intensivos em matérias-primas e energia e que requerem escalas técnicas e econômicas relativamente elevadas, dependendo das características produtivas da empresa (fiação, tecelagem, malharia ou beneficiamento) (BRITTO, 1999). Nesse sentido, o

setor é bastante representativo da heterogeneidade do parque industrial brasileiro.

Por fim, as projeções indicam que haverá expansão do setor nos próximos anos: não apenas os níveis de produtividade e qualidade dos produtos estão hoje mais próximos aos dos países concorrentes, como já se observa certa modernização, ainda que lenta, do parque industrial (GORINI e SIQUEIRA, 1998). A estabilidade também favorece o aquecimento da demanda interna, que ainda é muito baixa. Para se ter uma idéia mais precisa da situação, em 1997 o consumo brasileiro *per capita* atingiu 8,9 kg por habitante, ao passo que nas economias mais avançadas gira em torno de 20kg/habitante (CORRÊA e PIMENTA, 2000:2). Crescem também as exportações do setor têxtil brasileiro para o Mercosul, em particular para a Argentina, que já é o maior parceiro comercial isolado, respondendo por 22% das exportações nacionais (GORINI e SIQUEIRA, 1997b). Para completar o quadro, o volume de investimentos previstos para o setor têxtil brasileiro é de aproximadamente 3,5 bilhões de dólares até o ano 2000, o que aponta para suas perspectivas de sobrevivência em um mercado extremamente competitivo e, ao mesmo tempo, para a sua importância social (GORINI e SIQUEIRA, 1997a).

Por todos esses fatores, estudos nessa área são não apenas relevantes como oportunos. Considerando-se a importância do setor têxtil brasileiro e a situação das empresas “sobreviventes”, pretende-se estudar, especificamente no Estado de Minas Gerais, as interfaces entre os discursos empresariais e as práticas de gestão vigentes.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para entender como se dão as relações entre o discurso empresarial e as práticas de gestão, estudou-se o caso de um organização industrial têxtil de Minas Gerais. O estudo de caso é indicado em razão da possibilidade de aprofundamento do estudo, pois há uma estreita ligação entre unidade de análise e definição do caso estudado, e também por esta técnica se propor a “adquirir conhecimento do fenômeno adequadamente a partir da exploração

intensa de um único caso” (BECKER, 1999:117). Além de indicação teórica, esta técnica é a mais adequada à natureza do problema também pela inviabilidade objetiva de realizar-se um survey com todas as empresas têxteis mineiras com os recursos disponíveis.

Em um primeiro momento, focalizou-se o material formal produzido pela empresa, particularmente em diversos números do jornal interno². Pôde-se perceber o seu uso como uma das principais vias de “escoamento” do discurso da organização, uma vez que é a palavra oficial dos dirigentes a respeito do cotidiano organizacional. Na segunda parte da pesquisa foram efetuadas entrevistas semi-estruturadas que obedeceram ao critério de amostragem não-probabilística intencional, e o critério de seleção dos gestores foi a influência de seu papel na gestão e na concepção dos discursos e práticas de gestão. A maior preocupação, no caso dos trabalhadores, foi garantir que os entrevistados estivessem alocados em todas as fases do processo produtivo. As entrevistas foram realizadas com gestores (dos níveis estratégico e operacional) e com trabalhadores em três fases, em unidades distintas da organização, entre os meses de setembro de 1999 e janeiro de 2000. No total, foram entrevistados 15 gestores e 24 trabalhadores.

Embora as entrevistas tenham sido submetidas a um processo sistemático de interpretação, de modo a captar as diversas nuances dos discursos emitidos e absorvidos na organização, a análise do discurso – cuja técnica consiste em “um certo número de operações de desmembramento e de classificação semânticas, sintáticas e lógicas simultaneamente” (BARDIN, 1995:217) – não foi considerada como um método adequado para tal fim, pelo fato de que seus resultados são pobres “em virtude da adoção de uma certa metodologia de análise dos dados decorrente de uma certa teoria da língua que claramente não se presta a confirmar explicitamente

² PRESTES MOTTA (1992:46-7) destaca a relevância desse veículo de comunicação na estratégia empresarial, uma vez que “o jornal patronal significa uma tentativa de neutralização dos conflitos entre objetivos de empregadores e empregados em uma época de aumento quantitativo de bens produzidos, de concentração de capital e de parcelamento das tarefas, com a conseqüente desqualificação da mão-de-obra”.

as intuições dos analistas políticos em relação aos discursos” (POSSENTI, 1993:20). Optou-se por minimizar a quantificação, uma vez que a preocupação central foi garantir a análise da influência das diversas variáveis internas e externas sobre o objeto de estudo. Nada melhor, portanto, que dar ênfase à própria fala dos entrevistados.

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

4. O CASO ANALISADO

A Empresa Mineira de Tecidos (EMT)³, uma das mais tradicionais do setor têxtil brasileiro, cresceu incorporando empresas em situação problemática, o que significou bons negócios e absorção de competências específicas das empresas adquiridas, sempre incorporadas à forma vigente de gestão. Assim, embora localizadas em cidades distintas, as unidades preservam as características gerais da empresa, não havendo expressivas variações, o que se deve, em parte, ao valor que o fato de pertencer à grande família “emitense” possui. Isso se deve não apenas a um trabalho efetuado pelos dirigentes da empresa, mas também ao culto e respeito às mais altas tradições da família Santos⁴, controladora da empresa desde a sua fundação⁵.

³ Nome fictício para a organização analisada.

⁴ Nome fictício para a família controladora da EMT.

⁵ O fato de ser uma empresa familiar não apenas foi uma vantagem para a EMT, pela preservação de valores dos mais antigos membros da família Santos, como também constituiu um diferencial para as formas de gestão adotadas pela empresa na sua história. Por ser familiar, o relacionamento com os

O balanço de 1998 apresenta “investimentos da ordem de US\$ 70 milhões nos cinco anos anteriores, na expansão e modernização de seu parque industrial” (CORRÊA e PIMENTA, 2000:14). Desde 1985 vêm sendo empreendidos esforços sistemáticos de modernização tecnológica das suas plantas industriais, o que se verifica tanto pela introdução de sistemas de automação de base microeletrônica, em um primeiro momento, quanto pela utilização de novas tecnologias de gestão⁶ a partir dos anos noventa, processos esses que, aliados, têm trazido resultados considerados bastante positivos pela cúpula da organização, a exemplo do recebimento – pioneiro na indústria têxtil da América Latina – de uma certificação internacional de qualidade (ISO 9000), válida para todo o processo.

A EMT atualmente ocupa a 8ª posição no mercado têxtil brasileiro, tendo, em 1999, faturado 156 milhões de reais e produzido 44 milhões de metros de tecido. Conta com 1.500 empregados, número 40% menor do que em 1993, dos quais 26% atualmente é mão-de-obra feminina (CORRÊA e PIMENTA, 2000). Tais esforços de redimensionamento constante das atividades se devem, entre outros aspectos, à estratégia da organização de se tornar uma empresa de classe mundial, em consequência da necessidade de se adequar às demandas propostas pela globalização e pela reestruturação produtiva.

5. ELEMENTOS DO DISCURSO EMPRESARIAL

O discurso empresarial, inserido no que parece ser um processo de difusão de um novo paradigma

empregados é de uma natureza próxima, menos formal do que sugerem as relações patrões-empregados em outras organizações, o que é reforçado pela localização das fábricas em cidades de médio porte.

⁶ A EMT moderniza seus procedimentos gerenciais, com um amplo processo atualmente em curso de implantação do *kaizen*, uma técnica gerencial de origem japonesa que tem trazido resultados expressivos à organização, manifestos em especial no que se refere à racionalização de muitas das rotinas operacionais produtivas, que tem ocasionado, via de regra, redução da mão-de-obra empregada.

organizacional (WOOD, 1993), enfatiza questões como a democracia organizacional (OLIVEIRA, 1991), o empregado-cidadão (MELO e LIMA, 1995) e o participacionismo (PIMENTA, 1998), mediante o uso de diversos meios de comunicação na empresa. Assim, o discurso move-se e se ajusta no campo do conflito social em mutação, com o intuito de conseguir cooperação por parte dos trabalhadores, a fim de que os objetivos organizacionais sejam atingidos com os menores obstáculos possíveis (SPINK, 1997), caracterizando-se como uma estratégia.

De acordo com os estudos disponíveis até o momento, as práticas de gestão, por sua vez, mostram-se circunscritas à esfera tradicional. SOUZA-LOBO (1993:274) afirma que “se a receita é realmente a da competitividade e da produtividade, é verdade que sua aplicação continua restrita e seletiva”. Seu ponto de vista baseia-se no fato de que essa nova forma de encarar a gestão, por mais que venha revestida de uma roupagem moderna, não questiona, de fato, a organização fordista de produção.

Para essa autora, o discurso sobre a participação foi muitas vezes introduzido “para superar as conquistas do movimento operário em termos de mobilização e organização dos locais de trabalho, ou para responder e oferecer oposição aos efeitos destas conquistas” (SOUZA-LOBO, 1993:275). Estudos mais recentes, a exemplo de BRITTO (1999), indicam que a modernização organizacional ainda se dá de maneira desigual, dependendo do setor ou ramo de produção, e mesmo dentro de um ramo apresenta-se ainda como parcial⁷, como será

⁷ BRITTO (1999) analisa a questão da modernização organizacional no setor têxtil, tanto em um processo gerencial quanto produtivo. Conclui, em linhas gerais, que é bastante restrito o número de empresas que de fato passaram por um processo efetivo de modernização, sendo que apenas 9,4% das empresas estudadas podem ser consideradas atualizadas do ponto de vista tecnológico; no que se refere à difusão de modernas técnicas organizacionais, os percentuais são igualmente baixos: 21,9% das empresas são atualizadas em termos de procedimento de gerenciamento da qualidade, 12,5% no que se refere à reorganização do processo de trabalho, e 25% em relação ao uso de técnicas orientadas à economia de tempo e de materiais.

focalizado com maiores detalhes quando, mais à frente, o setor têxtil for tratado.

Com o intuito de conseguir a cooperação, o discurso disseminado pela organização é composto de alguns elementos que lhe conferem maior capacidade de envolver os trabalhadores. Engloba, entre outros pontos, as idéias de democracia, participação, iniciativa, comunicação, pontos que em si não são novos, mas que, remanescentes da Escola das Relações Humanas, só recentemente tiveram sua aceitação e (re)implementação de forma generalizada (MELO e LIMA, 1995). Esses aspectos culminam nos pontos discutidos a seguir:

a) **Luta pelo controle da significação da realidade.** A organização dispõe de diversos mecanismos baseados na comunicação cujo objetivo é passar à mão-de-obra a noção do que é certo ou errado – de acordo com a concepção organizacional, permeada por uma racionalidade objetiva, especificamente relacionada com o direcionamento dos esforços dos membros organizacionais às atividades consideradas importantes para a organização (SPINK, 1997). Esta luta pelo controle da significação da realidade passa também por práticas sistemáticas no sentido de fazer com que os trabalhadores não apenas compreendam parte das ações adotadas como também se identifiquem com a organização, assumindo como verdades inexoráveis alguns fatos racionalmente decididos, como a adoção de tecnologia poupadora de mão-de-obra:

“É, realmente é um sentimento triste ver o pessoal sendo substituído por máquina. Apesar da infelicidade de ter que reduzir pessoal, é uma questão de custo, e [a modernização] é um processo inevitável” (Trabalhador 24).

É importante salientar que a argumentação da empresa apresenta a globalização e as novas tecnologias produtivas como fatores que aconteceram “à” organização, numa espécie de “autodefesa prévia” das possíveis “responsabilidades involuntárias” que a EMT porventura tivesse por “ter de” aplicar soluções mais eficientes na sua configuração, como se a organização fosse vítima do processo e não definidora dos rumos organizacionais. O modelo

tecnológico atualmente adotado é fruto de uma decisão racional, que optou por poupar mão-de-obra, haja vista que em boa parte dos casos prevalece subliminarmente a visão taylorista, pessimista a respeito da natureza humana. Além disso, os critérios utilizados para medir o desempenho organizacional são quantitativos, reduzindo a questão do emprego a uma relação “fria” entre numerador e denominador e ignorando o papel social que as organizações possuem (SARAIVA, 2001).

Assim, pouco ou quase nenhum espaço é atribuído ao que não for julgado “conveniente” pelas instâncias organizacionais superiores, de forma que o que passa a ser legítimo precisa ser julgado como tal, não pelos trabalhadores, mas pelos gestores, os únicos que, teoricamente, possuiriam a capacidade para discernir de forma infalível o que é adequado aos seus subordinados. Afinal, como afirma PRESTES MOTTA (1991:9), “dirigem os que sabem que podem pensar; os outros, não sabendo pensar, devem contentar-se em executar, e em executar bem. De fato, essa distinção permite a institucionalização da relação de submissão, mascarada de autoridade legítima e necessária”.

Na EMT, o JORNAL (maio/junho 1999) interno tenta inculcar nos trabalhadores a idéia de levar para casa a mesma mentalidade presente na fábrica, numa clara expansão do controle da organização sobre o indivíduo. Na seção intitulada “casa limpa, casa de qualidade” há orientações específicas a respeito do que os trabalhadores precisam fazer a fim de que organizem sua vida diária. Para tanto, é feito um pequeno resumo dos cinco sentidos (5S) e são dados exemplos de algumas possíveis aplicações.

“Veja se todos os materiais que você tem em casa são realmente necessários. Se sua casa tem duas mesas de jantar e apenas uma sala, venda a que sobrou (senso de utilização)”.

Essa iniciativa constante de disciplinar a mão-de-obra, fazendo com que ela não apenas compreenda mas reproduza os conceitos da fábrica na sua vida pessoal, é uma das características da matriz discursiva utilizada, uma busca constante de

persuadir os trabalhadores do papel a ser desempenhado na organização.

b) **Tentativa sistemática de persuasão.** AIDAR e ALVES (1997) salientam que a utilização de diversos meios de comunicação busca um “esfriamento” da mensagem e dos conteúdos ideológicos que se fazem presentes em muitos discursos gerenciais ditos inovadores, o que possibilita à gestão um maior poder de persuasão sobre os demais membros da organização. A idéia é a de conformar os trabalhadores com um comportamento homogêneo, não questionador da ordem vigente, impedindo o avanço dos seus movimentos organizados mediante o argumento da “indivisão”. Assim,

“Os cotidianos do trabalho tornam-se um espaço de permanente disputa por hegemonizar o envolvimento do produtor direto. Esta disputa nutre novas políticas, gerenciais e sindicais, e se expressa em formas institucionalmente novas de arregimentar e vocalizar opiniões e interesses, moldando este compromisso” (CASTRO, 1997:7).

Embora não seja algo abertamente colocado aos trabalhadores, na EMT, os gestores possuem uma idéia clara a respeito das intenções das técnicas de gestão utilizadas:

“Estes projetos [da área de gestão] visam um trabalho intensivo no ambiente interno para buscar o tempo todo o comprometimento das pessoas, o objetivo é este: ter cada vez mais o comprometimento do pessoal” (Gestor M).

Esse objetivo passa necessariamente pela iniciativa de persuadir os trabalhadores, de mostrar freqüentemente a importância do seu papel e de como ele precisa ser desempenhado a fim de que haja benefícios para todos os envolvidos.

“Hoje o empregado se sente mais confiante, mais valorizado, mais participativo. Hoje, aqui dentro, nós temos diversas estrelas. Não tem uma estrela só que é o dono da verdade, que é o responsável único pelos problemas. E a gente tem conseguido com isso uma gestão bastante profícua” (Gestor I).

É interessante notar que por mais que o discurso utilizado seja de apelo à identificação afetiva⁸ dos empregados com a organização, são claramente racionais as razões que levam a empresa a ter essa postura, uma vez que a questão do desempenho está sempre em destaque. O resultado é destacado como a razão de ser da organização, um fim a ser alcançado que justifica adaptações diversas nas ações.

Embora os trabalhadores entrevistados de certa forma resistam a algumas práticas de gestão existentes na empresa⁹, a persuasão é tão cotidianamente utilizada que termina por fazer adeptos. O apelo à racionalidade dos trabalhadores e a constante apresentação de argumentos que justificam o porquê de a empresa não ser responsável pelas suas decisões acabam sendo repetidos de uma forma tão articulada por um dos trabalhadores entrevistados que parecem o próprio discurso empresarial disfarçado de discurso operário, em um nível de absorção próximo do que provavelmente a empresa gostaria de encontrar em todos os seus empregados:

“A EMT está caminhando num caminho interessante do ponto de vista administrativo porque ela está sempre empenhada em implantar novas questões de automatização na empresa. Sempre se preocupa com a globalização, porque este foi um dos fatores que modificou toda a indústria. A globalização aqui está ocasionando todo tipo de mudança. Porque a EMT está querendo uma fatia do mercado internacional e tem que se atualizar” (Trabalhador 19).

⁸ De acordo com HELOANI (2000:99), “a fusão afetiva com a organização permitiria ao indivíduo apropriar-se de suas dimensões, de seus recursos e, principalmente, de sua segurança”.

⁹ A exemplo da expressão “sai cem”, uma forma de humor que deixa transparecer qual a real percepção dos trabalhadores a respeito dos objetivos dos programas de *kaizen* adotados na EMT. Esse depoimento ilustra como o humor pode ser usado como uma forma de resistência às práticas de gestão consideradas injustas pelos empregados. RODRIGUES e COLLINSON (1995) trabalham nessa mesma linha, enfocando o caso de uma organização sindical do setor de telecomunicações que usa o humor para resistir às atitudes adotadas pela organização.

Boa parte dos argumentos utilizados no discurso para tentar persuadir os trabalhadores destaca o quanto pode vir a ser “benéfico” para o trabalhador o atrelamento de seus interesses aos da organização, e não aos dos seus próprios pares – como é o caso da militância sindical ou mesmo da reivindicação de seus direitos –, o que seria de esperar em uma relação essencialmente antagonica como é a de patrões e empregados.

c) **Postura anti-sindical.** Entre as inúmeras formas de adaptação usadas pela organização, é importante destacar a postura “cautelosa” em relação às entidades de representação dos trabalhadores, de natureza anti-sindical, embora em momento nenhum isso seja colocado de forma clara para os trabalhadores:

“O sindicato não aborrece nada, mas também nós não procuramos enfrentar o sindicato. Procuramos fazer um trabalho de parceria, comunicar o que está acontecendo, o que nós vamos fazer, dando liberdade para que eles não questionem, não damos motivo para eles questionarem, nem para os nossos funcionários irem ao sindicato” (Gestor N).

Os indivíduos são estimulados a negociarem diretamente com a organização, sem a intermediação de instituições representativas. É interessante que na EMT esse discurso tenha sido absorvido por boa parte dos trabalhadores, o que, de certa forma, revela uma ilegitimidade das atividades desenvolvidas pelo sindicato:

“Para te ser sincero, eu detesto sindicato. Eu nunca gostei de sindicato. Acho que o sindicato não desenvolve sua função. Eu acho que se reunisse, se a gente formasse uma equipe de operadores aqui dentro e tentasse discutir isso junto à empresa, o resultado seria muito melhor do que pelo intermédio do sindicato” (Trabalhador 26).

VIEIRA e MORAES (1997) argumentam que os gestores necessitam garantir que a parcela de poder colocada nas mãos dos trabalhadores não seja utilizada para finalidades outras que não as partilhadas pela empresa, estando excluídas, dessa forma, as atividades de mobilização dos

trabalhadores em prol dos seus próprios interesses. A empresa consegue desarticular a noção de cidadania associada ao exercício de reivindicação de direitos dentro das fábricas dotando o sindicato de recursos financeiros, de maneira a torná-lo perceptível aos trabalhadores apenas como um local de recebimento de benefícios médicos e odontológicos. Assim, os trabalhadores não querem “incomodar” o sindicato porque também não desejam “perturbar” a organização que lhes concede tantas benesses, além de “dar-lhes” empregos. O depoimento seguinte indica a natureza da relação que os trabalhadores possuem com o sindicato:

“Eu não sou um cara que perturba o sindicato, não. Para nada. Não sou de fazer greve, não sou contra a empresa, nem nada. O sindicato tem umas vantagens: tem serviço odontológico. Nesse ponto eu aproveito o sindicato, mas eu não acho que o sindicato ajuda em alguma coisa na empresa para a gente, não. O sindicato às vezes atrapalha demais, arruma confusão, quer te obrigar a fazer uma greve, aí você perde o serviço” (Trabalhador 21).

Partindo deste ponto, fica mais fácil a compreensão da constante utilização do argumento da pressão da economia sobre a mão-de-obra, pela qual a organização deixa claro aos seus membros “potencialmente rebeldes” que há abundância de desempregados fora dos muros da empresa, e que os empregados, em qualquer condição de trabalho, são privilegiados – por possuírem uma ocupação remunerada – em relação ao contingente de excluídos. A modernização, então, é cada dia colocada como sendo a única alternativa de sobrevivência para a empresa, o que tem trazido um certo conformismo à mão-de-obra, que se comporta de acordo com o que a organização deseja, passando a aceitar com naturalidade a idéia de demissão dos trabalhadores que não acompanharem o processo:

“Não tem alternativa, se não modernizar não vai seguir em frente. Então a gente tem que tentar acompanhar para ver se consegue ficar no nível. Porque se a empresa hoje não modernizar, ela não passa. Você também não” (Trabalhador 8).

Uma das conseqüências mais diretas de tal postura é o fato de que, ao contrário do passado, quando houve inúmeros confrontos com os sindicatos, assiste-se a um processo de despolitização dos trabalhadores, com conseqüente enfraquecimento sindical, tanto pelo fato de que a classe trabalhadora se torna cada vez mais fragmentada em núcleo (trabalhadores estáveis, que gozam de prerrogativas legais) e periferia (trabalhadores sem garantias empregatícias), quanto pelo fato de se utilizar o contingente de desempregados como argumento em momentos de negociação¹⁰.

d) Aumento da carga mental e emocional dos trabalhadores. A matriz discursiva utilizada também destaca sistematicamente o aumento da importância de a organização ter trabalhadores criativos, que façam diferença. Os trabalhadores cada vez mais são chamados a exercer sua capacidade de observação e diagnóstico, procurando antecipar-se a qualquer acontecimento imprevisível. Há uma redefinição nos papéis dos antigos mestres e supervisores, que passam a ser considerados como condutores, líderes do processo, formadores de opinião e incentivadores de um comportamento novo baseado na qualidade e no autocontrole (NEVES, 1998). A questão subjacente a tal aspecto é promover melhorias contínuas no desempenho organizacional mediante o convencimento dos trabalhadores a respeito da devoção que devem sentir pela organização, a contrapartida pelo “enriquecimento” de suas atribuições. Isso se torna particularmente claro na descrição do perfil desejado pela EMT:

“Primeiramente [o trabalhador] tem que estar bem aberto a todas as inovações, todas as modificações, treinamento, todas estas técnicas

¹⁰ CATTANI (1995:39) argumenta que “para se reproduzir, o capitalismo necessita da desigualdade, da marginalização e da exclusão”. Portanto, o que se assiste atualmente, a diferenciação cada vez mais expressiva entre os próprios trabalhadores, é algo não apenas planejado como desejado pela lógica do capital. O fato de haver uma parcela de trabalhadores empregada e outra ampliando-se no desemprego seria uma demonstração de que essa ordem não é dada, mas criada de forma a beneficiar um dos lados, o do capital.

novas, ele tem que ter total abertura para estar recebendo tudo isso. Um camarada bastante ativo tem que ser bastante participativo, tem que gostar da empresa, tem que estar vestindo a camisa da empresa, e também tem que estar participando de todos estes projetos da empresa. Agora, o importante é ele ter mente aberta quando ele está recebendo treinamento, recebendo orientações, recebendo coisas novas e ferramentas novas que são colocadas” (Gestor I).

Percebe-se que à medida que as organizações abandonam modelos centrados na prescrição de tarefas e aderem a esquemas que atentam para a questão da carga psíquica¹¹, de acordo com os quais a criatividade e a liberdade devem acompanhar a operação das tarefas, modificam-se os sentimentos associados ao trabalho: ao invés do binômio estímulo-resposta (lógica taylorista¹²), trabalha-se agora com o prazer e o sofrimento associados ao exercício da atividade profissional. O aspecto psíquico é progressivamente enfatizado no cotidiano organizacional, pois embora se saiba que as organizações são realidades complexas socialmente construídas, pelo seu próprio grau de desenvolvimento tais construtos apresentam cada vez mais freqüentemente existência e poderes próprios, aparentemente independentes dos seus

criadores, o que lhes permite exercer certo grau de controle sobre estes (MORGAN, 1996).

Entre outros aspectos, o aumento da carga mental se manifesta na identificação dos trabalhadores, que, agora, além de um código identificador, possuem um “rostro” para a empresa. Este aspecto possui dois importantes desdobramentos: por um lado, faz com que o trabalhador se sinta mais envolvido com o processo pelo fato de responder “pessoalmente” – além de profissionalmente – pelas suas atividades; por outro, eleva o nível de controle, pois a cobrança pelo alcance de metas está direcionada a “alguém” que responde incondicionalmente pelo resultado, tendo para isso aumentada a sua esfera de autonomia, mas apenas no que se refere a aspectos operacionais do trabalho. O depoimento a seguir ilustra esse aspecto:

“Antes eu era operador de alvejamento, só um operador. Hoje não, hoje eu sou o Cícero¹³, operador do alvejamento. Então quando falam ‘Cícero, o operador do alvejamento’, eles sabem quem é. Antigamente não, era o operador e pronto, você não tinha muita autonomia” (Trabalhador 2).

DEJOURS (1994) postula que a intenção é reduzir a carga psíquica ligada ao trabalho, ressaltando o prazer ligado ao desempenho da atividade profissional, de forma que, mantida em níveis aceitáveis, a carga psíquica não traga prejuízos ao desempenho dos indivíduos, o que acontece quando o rearranjo da organização do trabalho não é mais possível; há, então, bloqueio na relação do trabalhador com a organização do trabalho, e início do processo de sofrimento. Uma outra maneira de elevar o nível de prazer associado ao exercício profissional é ampliar a dimensão da participação no contexto do trabalho.

e) **Uso de um discurso democratizante em uma realidade autoritária.** Como parte integrante do imaginário social, as ideologias, como salienta SPINK (1997), não surgem a partir do nada, mas são geradas e movimentam-se no pensamento social

¹¹ DEJOURS (1994) postula que a carga de trabalho é composta de elementos físicos e mentais. Um trabalho proporcionaria equilíbrio ao indivíduo ao reduzir a carga psíquica utilizada para sua execução; seria, portanto, equilibrante. Se o trabalho de alguma maneira se opõe a essa diminuição, torna-se fatigante. A carga psíquica do trabalho apresenta-se, dessa forma, como um regulador da carga global de trabalho, em geral aumentando à medida que a liberdade de organização do trabalho diminui, o que reforça a organização do trabalho como fator central para a compreensão do aumento da carga mental e emocional dos trabalhadores.

¹² Há tentativas de proposição de modelos alternativos de organização do processo de trabalho que venham substituir a corrente dominante, o taylorismo, que, sendo baseado em preceitos racionais, mostra-se cada vez mais inadequado ao contexto atual. Contudo, seu papel é fundamental para o desenvolvimento da organização moderna, e boa parte da própria concepção de organização do processo de trabalho está associada às práticas tayloristas (CORRÊA e SARAIVA, 2000).

¹³ Nome fictício.

e nas representações sociais como resultado de mudanças de padrões mais amplos das contradições sociais, simultaneamente presentes na estrutura intersubjetiva. Em outras palavras, são historicamente originadas. Podem ser definidas como “um conjunto de valores e crenças que visa à manutenção de uma determinada ordem social, ocultando os elementos que a ameaçam e lhe são inerentes” (PRESTES MOTTA, 1992:39).

Freqüentemente, democracia e cidadania são exaltadas e definidas como formas acabadas de libertação humana pela matriz discursiva empresarial, pretendendo-se que a eliminação dos sinais visíveis das diferenças implique a erradicação destas também (MELO e LIMA, 1995). A realidade, entretanto, parece não corresponder ao discurso empresarial¹⁴. Assim, a organização parece desvincular seu cotidiano do ambiente no qual está inserida, ou seja, a democracia verificada fora dos portões da fábrica não é observada nos seus limites, uma vez que a cooperação não espontânea é solicitada e as decisões tomadas pelo grupo são limitadas pela extensão operacional das atividades dos trabalhadores. Isso traz como uma consequência mais do que esperada os sentimentos de ilegitimidade de que fala SOUZA-LOBO (1993).

“[Para permanecer na empresa] você tem que ser participativo, participar de tudo que você puder participar dentro da firma, você tem que participar. [Se] você não participa de nada, você vai ficando um zero à esquerda, e é preferível você ser reconhecido do que não reconhecido” (Trabalhador 2).

Assim, ainda que a matriz discursiva enfatize a democratização na gestão atual, verifica-se um exercício de participação restrita – e mais ou menos obrigada –, direcionada para o que a organização considera importante, o que se pode inferir do depoimento a seguir, no qual o trabalhador se orgulha de poder opinar – mas note-se que sua

opinião não está associada ao seu senso crítico ou capacidade intelectual, mas à sua experiência no cargo:

“[Antes] a sua opinião não valia muito, não. Você era o empregado e pronto. Hoje não, por parte da chefia e com esta gerência que está aí, o que você fala eles escutam. Quando você trabalha tipo eu, oito anos na máquina, eu tenho que conhecer a máquina. A política de trabalho aqui é: você tem opinião própria, você pode questionar, você tem liberdade de ir numa sala de uma gerência conversar, dar uma opinião” (Trabalhador 2).

Conforme alerta MANZINI-COVRE (1999:10), a cidadania só existe “se houver prática da reivindicação, da apropriação de espaços, da pugna para fazer valer os direitos do cidadão”. Na maioria dos casos, não é o que se presencia no contexto da fábrica. O que se vê é a utilização do momento atual, desfavorável em uma série de aspectos para os trabalhadores, como instrumento a serviço da diferenciação, embora a organização lute para disfarçar tal intenção com o argumento de que os trabalhadores são cidadãos que exercem direitos e deveres plenos na empresa:

“Aqui você tem a total liberdade, você decide o que é bom (...) Você também tem responsabilidades. Se for bom, você tem responsabilidade porque é bom, se acontecer coisa ruim você também é responsável” (Trabalhador 18).

Entretanto, no que se refere às condições de igualdade, as contradições do discurso são não apenas percebidas mas também interpretadas pelos destinatários das mensagens da organização, o que é um fator a ser levado em consideração na construção da matriz discursiva adotada¹⁵. Fica cada vez mais clara a demanda pelo “direito que se exige

¹⁴ CHAÚÍ (1989:80) argumenta muito oportunamente como exemplo que “os trabalhadores brasileiros conhecem o peso da repressão que se abate sobre eles toda vez que contestam o estabelecido”. Onde estaria a liberdade de expressão, tão própria das democracias?

¹⁵ Como afirma PRESTES MOTTA (1992:39), “os atores não são passivos, entretanto, podendo também responder ideologicamente à dominação”. Um bom exemplo disso é a rede informal de comunicação, que em não raros casos, além de mais rápida, é mais eficiente do que a comunicação formal da empresa.

não mais de tratamento em pé de igualdade, é o tratamento em pé de diferença” (CARVALHO: 2000:115). Isso se manifesta, em particular, na distinção que existe entre quem está dentro e quem está fora, ou, para ser mais claro, entre os “escolhidos” (os empregados formais) e os “excluídos” (os precarizados ou desempregados).

“Fica todo mundo espantado, todo mundo com medo de sair (...) ninguém quer sair [da empresa, perder o emprego]” (Trabalhador 1).

Uma das bases do capitalismo é a relação de assalariada de trabalho, na qual o empregado recebe uma remuneração por desempenhar uma atividade profissional. Tal relação, que é confirmada pelo processo de socialização, valoriza características ligadas à idéia de uma ocupação profissional remunerada. Como conseqüência, a maior parte dos indivíduos tende a encarar como impossível sua vida psicológica e social sem a inserção nas organizações.

Tal inserção ocorrerá sempre em termos de um papel e de um *status* razoavelmente formalizados e diferenciados que serão “atribuídos” aos indivíduos¹⁶. É precisamente essa “atribuição” por parte de outros indivíduos “não semelhantes”, mas “superiores” hierarquicamente – e, portanto, “diferentes” – que descaracteriza a democracia pregada pelo discurso. Não se trata aqui de deveres e direitos, mas de *obrigações profissionais e outorga de direitos*. Ao invés de liberdade e democracia, configura-se uma situação de duplo aprisionamento, pois os membros das organizações se encontram prisioneiros das estruturas organizativas do trabalho e, ao mesmo tempo, de

sua própria conduta (ENRIQUEZ, 2000). Há uma situação de interferência constante por parte da cúpula organizacional.

f) **Influência da mais alta hierarquia por meio da comunicação formal.** Na organização constata-se uma atividade de construção social de linguagens, e de construção de interface da fala entre empregados e gestores. Dessa maneira, todo o fluxo de informações formais no interior da organização (e até mesmo as emitidas para além de suas fronteiras) é marcado pela influência da mais alta hierarquia. A mão-de-obra, assim, é informada sempre da “versão oficial” dos fatos à medida que faz uso da rede formal de comunicação, o que, obviamente, não a impede de interpretar e analisar as informações à luz da sua própria realidade (e, claro, com o auxílio da rede de comunicação informal).

ZARIFIAN (1991) alerta para a utilização indiscriminada dos desdobramentos da comunicação, afirmando que assiste-se a uma difusão da “pseudocomunicação”, orientada para a adesão e a mobilização dos assalariados e não para a intercompreensão, cujos efeitos são de natureza instrumental e intrinsecamente atados à idéia de elevar as *performances* prescritas (passa-se da prescrição da tarefa ao resultado).

Embora se acredite que a mão-de-obra possa ser aos poucos “trabalhada”, isso não equivale a dizer que o processo comunicacional é um molde – isso seria ignorar que o trabalhador é, antes de um recurso humano, um ser humano com características próprias, independentes da organização em que estiver atuando, seria desconsiderar que o trabalhador é (também) autor da sua própria história organizacional.

É ingenuidade acreditar que ele assiste à sua construção social de forma indefesa e, que, portanto, está sujeito em qualquer circunstância à “astúcia” da organização. Encarar os fatos dessa maneira é condenar o homem a uma condição passiva de condicionamento-resposta, o que não condiz com o tão apregoado rótulo de homem organizacional desse final de século (BOUDON e BORRICAUD, 1993). Sabe-se que desde o momento em que foi lhe tirada a capacidade de

¹⁶ Constitui um agravante o fato de que a sociedade brasileira “conheceu a cidadania através de uma figura inédita: o senhor-cidadão, e que conserva a cidadania como privilégio de classe, fazendo-a ser uma concessão regulada e periódica da classe dominante às demais classes sociais, podendo ser-lhes retirada quando os dominantes assim o decidem (como durante as ditaduras)” (CHAUÍ, 1989:54-55). Essa lógica também foi levada às organizações brasileiras, nas quais as reivindicações dos trabalhadores são na maior parte das vezes consideradas como improcedentes. Quando há ganhos para a mão-de-obra, normalmente a idéia é de concessão e não de conquista de direitos.

controlar seu próprio ritmo de trabalho, o trabalhador desenvolveu estratégias de proteção em relação a políticas e/ou atitudes da empresa por ele consideradas injustas. Com a comunicação e suas ferramentas não é diferente, e a rede informal é a maior prova desse fenômeno, pois oferece, permanentemente, resistência às ordens formais, retificação ou circulação de boatos (SARAIVA e SOARES, 2000).

“A chamada rádio peão informa muito melhor, e a gente sempre [fica] vendido nesse processo” (Gestor E).

É reconhecida na EMT a força da comunicação informal, o que não impede as iniciativas dos canais formais de comunicação de influenciar as percepções da mão-de-obra, numa tentativa de influenciar a subjetividade dos empregados.

“O jornal interno é a linha direta, um informativo confiável de tudo que está acontecendo. Acabamos de decidir ali na sala da diretoria e, antes que o cara chegue na fábrica dele, já está no *e-mail* de todo mundo. Para evitar que ele chegue e comente com o motorista, que comenta com outro” (Gestor E).

g) **A questão da subjetividade.** Ao tratar da nova ordem à qual as empresas estão expostas, PIMENTA (1999) constata que não se pode mais limitar a subjetividade operária às tarefas de execução; é preciso que as competências de gestão, de comunicação, de criatividade sejam compatíveis com as exigências da produção. A subjetividade é considerada apenas enquanto há possibilidade de codificá-la segundo os objetivos e finalidades da produção. Assim, a empresa utiliza-se de diversas formas de sedução (LIMA, 1995) com o intuito de mobilizar a subjetividade dos trabalhadores e articulá-la com os objetivos organizacionais, conforme as seguintes palavras do gestor da EMT:

“Máquina não funciona sozinha, então a visão que você tem do seu pessoal é a seguinte: ele é um colaborador seu e ele tá no dia-a-dia com você e você tem que investir nele, tem que melhorar o nível dele e a empresa não funciona só de máquina. O capital humano é

extremamente importante, e nenhuma empresa será grande se ela não tiver realmente um capital humano muito grande, isso não há dúvida nenhuma, e quem não tiver essa visão não vai a lugar nenhum” (Gestor A).

A dosagem de simulação existente na mobilização implícita de tais discursos não é uma impostura, uma vez que se contenta em fazer a sedução atuar “como simulacro de afeto, simulacro de desejo e de investimento, num mundo em que se faz sentir cruelmente a necessidade deles” (BAUDRILLARD, 2000:204). Os discursos, nesse sentido, são compostos de uma série de características que só fazem sentido na realidade específica em que são produzidas. Dessa forma, o aparecimento e a significação de tais elementos estão estreitamente ligados ao “co-texto que os precede e sucede” (POSSENTI, 1993:9).

Inserida em uma realidade de reestruturação produtiva, a nova ótica empresarial requer que os elementos constitutivos do discurso empresarial se operacionalizem mediante um conjunto de princípios e técnicas que inicialmente demandem o envolvimento e comprometimento de todos os participantes da organização, para em seguida se estenderem aos clientes e fornecedores, impactando, dessa forma, as relações intra e interorganizacionais com a nova ordem (ANTUNES e PINHEIRO, 1997). A gestão, em especial, é um objeto de contradição, pois não parece ter alcançado a realidade da matriz discursiva, preservando na sua essência aspectos tradicionais, o que é motivo de claras assimetrias entre o que é dito e o que é feito na organização, como ilustra o depoimento a seguir, de um trabalhador que é considerado como extremamente importante para a empresa.

“[A EMT] é um lugar bom de trabalhar. É rigoroso, mas é bom. Você tem uma estabilidade. Se você trabalhar com o seu serviço e não fizer nada de errado, aí você tem estabilidade” (Trabalhador 18).

As contradições entre o que se prega e o que ocorre no cotidiano da organização dão margem a inúmeras considerações a respeito da sua efetiva coerência. Se o capital humano (ou trabalhador) é tão importante como apregoado, qual o motivo de

sua estabilidade ser relativa – e pior que isso, de sua descartabilidade ser destacada? Qual a razão de se enfatizar um aspecto que é percebido pelos próprios trabalhadores como ilegítimo?

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi o de analisar as relações existentes entre os discursos e as práticas de gestão no contexto empresarial brasileiro na década de noventa. Os resultados alcançados permitem afirmar que não apenas as assimetrias existem, de fato, mas que existem à revelia de uma suposta incoerência: a organização analisada é um exemplo de boa administração, tendo desempenho acima da média, o que é percebido não apenas no nível de investimento dos últimos anos mas também no aumento de participação no mercado. A despeito da relevância da temática, a literatura da área de administração é carente, o que reitera a necessidade do desenvolvimento de pesquisas dessa natureza, uma vez que podem fornecer instigantes rumos para a compreensão das raízes organizacionais atuais.

Diversos desafios consideráveis são colocados às organizações atuais, o que também é sentido na empresa analisada. Contudo, não são influências neutras, das quais a organização apenas sofre as conseqüências; muito pelo contrário, o discurso disseminado incorpora esses elementos e em vários momentos deixa claro que se há uma responsabilidade pelos empregos ceifados, esta deve ser imputada aos fatores externos, que “obrigam” a organização a adotar tecnologia de última geração, a qual, convenientemente, é poupadora de mão-de-obra.

Os discursos empresariais são utilizados como uma das ferramentas contemporâneas mais sofisticadas a serviço da organização, uma vez que mais do que apenas estabelecer metas e resultados, o local de trabalho agora se propõe a ser “amado”, em um processo claro de identificação e comprometimento e, mais do que isso – de afetividade. As práticas de gestão, por sua vez, incorporam apenas parte do que prega o discurso, e a ele se tornam antagonicas em uma série de aspectos, em razão de estarem essencialmente ligadas ao modo tradicional de gerenciamento.

Dessa maneira, caracteriza-se de certa forma uma contraposição entre os discursos (que representariam a modernização, os novos valores) e as práticas (reduzido do que de mais tradicional se faz nas organizações). É válido ressaltar, contudo, que embora tais contradições não escapem a um exercício analítico, na prática funcionam, uma vez que as organizações, a exemplo da EMT, conseguem modernizar-se periféricamente sem abrir mão dos elementos tradicionais.

Um misto de conservadorismo e inovação é observado, sem que isto aparentemente traga prejuízos à institucionalização de posturas de abandono do tradicional ou de supressão da modernização. Tal ambivalência parece indicar que em qualquer tipo de análise do meio empresarial local, a influência do ambiente circundante deve ser considerada, uma vez que este não apenas é contraditório também, como faz dessas contradições o ponto de partida de uma complexa realidade, repleta de obscuridade e de oportunidades, e do cotidiano algo mais relacionado a adaptações diversas do que às idéias estabelecidas de ordem e progresso.

7. BIBLIOGRAFIA

AIDAR, M. M. e ALVES, M. A. Comunicação de massa nas organizações brasileiras: explorando o uso de histórias em quadrinhos, literatura de cordel e outros recursos populares de linguagem nas empresas brasileiras. In: PRESTES MOTTA, F. C. e CALDAS, M. P. (Orgs). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

ANTUNES, E. D. D. e PINHEIRO, I. A. Aspectos da qualificação e da gestão dos recursos humanos num ambiente de reestruturação: resultados preliminares de uma pesquisa exploratória no setor de autopeças do Rio Grande do Sul. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21º, 1997, Angra dos Reis. *Anais*. Angra dos Reis: ANPAD, 1997.

- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1995.
- BAUDRILLARD, J. *Da sedução*. 3.ed. Campinas: Papirus, 2000.
- BECKER, H. S. *Métodos de pesquisa em ciências sociais*. 4.ed. São Paulo: Hucitec, 1999.
- BOUDON, R. e BOURRICAUD, F. *Dicionário crítico de sociologia*. São Paulo: Ática, 1993.
- BRITTO, J. Modernização produtiva e evolução do emprego e qualificação profissional na indústria têxtil. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO TRABALHO, 6º, Belo Horizonte. *Anais*. Belo Horizonte, ABET, 1999. v.2.
- CARVALHO, J. M. Cidadania na encruzilhada. In: BIGNOTTO, N. (Org.). *Pensar a República*. Belo Horizonte: UFMG, 2000.
- CASTEL, R. *As metamorfoses da questão social*. Petrópolis: Vozes, 1998.
- CASTRO, N. A. Reestruturação produtiva, novas institucionalidades e negociação da flexibilidade. *São Paulo em perspectiva*, São Paulo, v.11, n.1, p. 3-8, 1997.
- CATTANI, A. D. *Processo de trabalho e novas tecnologias: orientação para pesquisas e catálogo de obras*. Porto Alegre: UFRGS, 1995.
- CHAUÍ, M. *Conformismo e resistência*. 4.ed. São Paulo: Brasiliense, 1989.
- CORRÊA, M. L. e PIMENTA, S. M. Estratégias de modernização sistêmica: participação e formação profissional na indústria de Minas Gerais. In: CONGRESO LATINO-AMERICANO DE SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO (El trabajo en los umbrales del siglo XXI), 3º, Buenos Aires. *Anales*. Buenos Aires, ALAST, 2000.
- CORRÊA, M. L. e SARAIVA, L. A. S. Organização do processo de trabalho. In: FIDALGO, F. e MACHADO, L. (Orgs.). *Dicionário da educação profissional*. Belo Horizonte: NETE/FAE/UFMG, 2000.
- DEJOURS, C. A carga psíquica do trabalho. In: DEJOURS, C., ABDOUCHELI, E. e JAYET, C. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994.
- ENRIQUEZ, E. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. In: PRESTES MOTTA, F. C. e FREITAS, M. E. (Orgs.). *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- GESTÃO EMPRESARIAL MAGAZINE. Tecnologia é a nova estação do setor têxtil. *Gestão empresarial magazine*, Rio de Janeiro, n.4, p.36-40, ago. 1999.
- GORINI, A. P. F. e SIQUEIRA, S. H. G. O segmento de fiação no Brasil. *BNDES Setorial*, Brasília, n.6, p.133-154, set. 1997a.
- GORINI, A. P. F. e SIQUEIRA, S. H. G. Complexo têxtil brasileiro. *BNDES Setorial*, Brasília, p.133-157, nov. 1997b. Edição especial.
- HELOANI, R. *Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar*. 3.ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- INDI - INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL DE MINAS GERAIS. *Panorama do setor têxtil de Minas Gerais 1995/1996*. Belo Horizonte: INDI, 1997.
- JORNAL INTERNO DA EMPRESA. Diversos números.
- LIMA, M. E. A. *Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução da empresa*. Petrópolis: Vozes, 1995.
- MANZINI-COVRE, M. L. *O que é cidadania*. São Paulo: Brasiliense, 1999.
- MELO, M. C. O. L. e LIMA, M. E. A. A nova ordem contratual na empresa: cidadania e relações de trabalho. In: NEDER, R. T. (Org.). *Olhares sobre a gestão a cidadania no Brasil*. São Paulo: Paulicea, 1995.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- NEVES, M. A. Reestruturação produtiva e estratégias no mundo do trabalho: as

- conseqüências para os trabalhadores. In: CARVALHO NETO, A. M. e CARVALHO, R. A. A. (Orgs.). *Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90*. Belo Horizonte: IRT/PUC-MG, 1998.
- OLIVEIRA, G. Democratização das relações de trabalho na empresa. *Revista de administração de empresas*, São Paulo, v.31, n.4, p.91-95, out./dez. 1991.
- OLIVEIRA, M. H. Principais matérias-primas utilizadas na indústria têxtil. *BNDES Setorial*, Brasília, n.5, p.71-109, mar. 1997.
- PIMENTA, S. M. Participação e qualificação: uma nova sincronia de gestão. *Trabalho e educação*, Belo Horizonte, n.4, p.99-114, ago./dez. 1998.
- _____. A estratégia da gestão na nova ordem das empresas. In: *Recursos humanos: uma dimensão estratégica*. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999.
- POSSENTI, S. *Discurso, estilo e subjetividade*. São Paulo: Martins Fontes, 1993.
- PRESTES MOTTA, F. C. Organizações: vínculo e imagem. *Revista de administração de empresas*, São Paulo, v.31, n.3, p.5-11, jul./set. 1991.
- _____. As empresas e a transmissão de ideologia. *Revista de administração de empresas*, São Paulo, v.32, n.5, p.38-47, nov./dez. 1992.
- RODRIGUES, S. B. e COLLINSON, D. L. 'Having fun'? Humour as resistance in Brazil. *Organization studies*. v.16, n.5, p.739-768, 1995.
- SARAIVA, L. A. S. *Discursos e práticas de gestão em uma empresa do setor têxtil de Minas Gerais*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2001.
- SARAIVA, L. A. S. e SOARES, R. D. G. The role of communication in the (in) formation process of worker in a Brazilian stainless steel industry In: ANNUAL CONFERENCE OF BUSINESS ASSOCIATION OF THE LATIN AMERICAN STUDIES (Management of integrated markets: one America?), 2000, Caracas. *Proceedings*. Caracas, BALAS, 2000.
- SOUZA-LOBO, E. Modelo japonês e práticas brasileiras. In: HIRATA, H. S. (Org.). *Sobre o modelo japonês: automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho*. São Paulo: EDUSP, 1993.
- SPINK, P. K. Discurso e ideologia gerencial: reflexões a partir da experiência brasileira. In: PRESTES MOTTA, F. C. e CALDAS, M. P. (Orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- VIEIRA, A. e MORAES, L. F. R. A qualidade de vida no trabalho, as inovações tecnológicas e o movimento sindical: um estudo de caso. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21º, 1997, Angra dos Reis. *Anais eletrônicos*. Angra dos Reis: ANPAD, 1997.
- WOOD, S. J. Toyotismo e/ou japonização. In: HIRATA, H. S. (Org.). *Sobre o modelo japonês*. São Paulo: EDUSP, 1993.
- ZARIFIAN, P. Trabalho e comunicação nas indústrias automatizadas. *Tempo Social*, São Paulo: Departamento de Sociologia da FFLCH/USP, v.3, n.1-2, p.119-130, 1991.