

Luiz Alex Silva Saraiva<sup>1</sup>

Mestre em Administração pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Sergipe. Pesquisador do Grupo de Pesquisas sobre Gestão, Trabalho, Educação e Cidadania da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (GETEC-FACE/UFGM). Professor do Unicentro Izabela Hendrix da Igreja Metodista, do Centro Universitário de Belo Horizonte e da Faculdade Novos Horizontes de Ciências da Gestão.  
E-mail: lassaraiva@uol.com.br

## RESUMO

Neste trabalho são discutidos os problemas associados à transferência de modelos de gestão estrangeiros para as organizações brasileiras. Argumenta-se que o que ocorre no meio organizacional está associado à realidade na qual a organização se encontra inserida, sendo necessário, assim, considerar as características locais no processo, a fim de que a modernização da gestão, em especial no que se refere aos recursos humanos, seja consistente.

## ABSTRACT

*This work discusses problems related to the transference of foreign management models to Brazilian organizations. The argument is made that what takes place in the organizational environment is related to the reality in which the organization functions. Therefore to achieve consistency the local characteristics must be taken into account for the management modernization process, with special emphasis on human resources.*

## 1. INTRODUÇÃO

Expressivas mutações têm sido verificadas na era contemporânea, trazendo múltiplas conseqüências para o ambiente da organização. Em face das inúmeras possibilidades decorrentes das demandas

do meio, compreender como se desenrolam os processos de gestão ajuda a esclarecer parte do que se passa nas organizações atuais. Aparentemente, à gestão cabe ser cada vez mais permeável às demandas ambientais, já que as práticas em vigor necessitam de revisão constante, de maneira que se verifique uma adequação dos recursos organizacionais ao seu contexto; para isso, deve-se levar em consideração tanto o conceito estrito de flexibilidade quanto a modificação do papel da mão-de-obra (entendida agora como um membro participante e ativo das mudanças na organização). Ambigualmente, nesse quadro faz-se também presente a descartabilidade dos trabalhadores e a crescente deterioração das condições gerais de trabalho em todo o mundo<sup>2</sup> (RAINBIRD, 1994).

---

<sup>2</sup> Ainda que se trabalhe predominantemente em locais ergonomicamente planejados para minimizar a fadiga relacionada ao exercício profissional, o trabalho tornou-se significativamente mais intenso na maior parte das organizações por conta da combinação de diversos aspectos, entre os quais se destacam a redução generalizada de mão-de-obra e a precarização dos postos de trabalho. A precarização dos postos de trabalho, mais especificamente, vem sendo utilizada com dois objetivos primordiais: o primeiro está ancorado na necessidade de flexibilizar o trabalho, tal qual é concebido hoje, a fim de que as organizações ganhem em agilidade, flexibilidade, rapidez de resposta (CARLEIAL, 1997), o que foi conseguido mediante a separação entre o núcleo "central" dos trabalhadores, que gozam de todas as garantias e benefícios, e uma "periferia" de trabalhadores semiquilificados, terceirizados, subcontratados etc.; o segundo aspecto é que tal divisão entre os trabalhadores enfraquece o movimento sindical, que opta pela defesa dos direitos e prerrogativas de um dos lados, fragilizando-se em termos de representatividade global da categoria.

---

<sup>1</sup> O autor agradece à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) o apoio recebido.

Há pressões exercidas sobre as organizações no sentido de que efetuem mudanças para se apresentarem sob um formato “adequado”, o que normalmente significa menos níveis hierárquicos, para garantir maior agilidade, e que ORRÚ, BIGGART e HAMILTON (1991) denominaram de **isomorfismo organizacional**. Numa tentativa de adaptação às novas demandas organizacionais, assiste-se a uma busca desenfreada por estratégias de gestão e “pacotes” de gerenciamento, teoricamente a garantia do sucesso. Tais ferramentas são aplicadas indistintamente às organizações, desconsiderando suas características e peculiaridades, normalmente complicando a modernização de processos, criando resistência por parte dos empregados, em síntese, tornando-se um empecilho à efetiva sistematização de ações que contribuam para a melhoria do desempenho organizacional.

No que se refere ao Brasil, a base da modernização organizacional é a introdução de novas tecnologias de gestão, que possuem o objetivo de atualizar as organizações locais e adaptar os trabalhadores às novidades oriundas de contextos economicamente mais dinâmicos. As transformações, entretanto, longe de se caracterizarem como um novo e único modelo, parecem resultar de um empréstimo de práticas particulares, desenvolvidas em outros contextos (CASTRO, 1996). Sendo as organizações brasileiras sujeitas a um ambiente peculiar, contudo, a transferência de modelos de gestão de outros países para o Brasil – em sua maior parte “pacotes enlatados” que atendem mais às perspectivas comercial e ideológica dos países centrais do que às reais demandas organizacionais locais – constitui um equívoco, uma vez que é subdimensionada a influência das peculiaridades da região, com conseqüências potenciais para todo o ambiente organizacional.

O objetivo deste artigo é discutir a introdução de novos modelos de gestão – particularmente enfocando a gestão de recursos humanos – em face da realidade preexistente, que precisa ser considerada em processos de modernização organizacional de qualquer natureza. Defende-se o pressuposto de que as relações travadas no interior da organização não estão desvinculadas das relações vigentes na sociedade e, portanto, os valores culturais vigentes na sociedade da qual a organização faz parte reproduzem-se nesta. Para

discorrer sobre tais aspectos, este artigo está estruturado em cinco seções. Inicialmente, discutem-se as características peculiares da modernização gerencial brasileira. Uma breve exposição sobre a cultura local e suas conexões com a cultura das organizações locais é seguida de uma seção sobre a introdução de inovações nas organizações brasileiras. As novas formas da gestão de recursos humanos no Brasil são tratadas a seguir. Por fim, são feitas as considerações finais a respeito do assunto em foco.

## 2. A HÍBRIDA MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO BRASILEIRA

A gestão é um processo social, política e culturalmente determinado (PEPPARD e FITZGERALD, 1997). Há conexões profundas entre as formas pelas quais as organizações de determinada região são gerenciadas e as condições específicas da localidade. Desenvolvem-se, em um meio, condições particulares que demandam soluções específicas, que podem se tornar inadequadas a problemas de outros contextos. Assim, para que a modernização seja efetivamente viabilizada, é preciso considerar na análise a influência (nada desprezível) dos aspectos locais.

Ainda que teoricamente exista certo nível de consenso quanto a tais argumentos, na prática os processos ocorrem de maneira problemática. O que se verifica em boa parte das organizações é um processo de transferência irrefletida de programas de gestão de países que possuem realidade diversa da brasileira<sup>3</sup>, o que, além de trazer complicações em razão das assimetrias existentes entre os ambientes nos quais tais modelos são criados e aqueles nos quais são implementados, implica elevação nos custos de implantação por conta dessas dificuldades. Tais inovações se propõem alterar o uso que se faz da mão-de-obra, substituindo gradativamente o modelo anterior, baseado no uso extensivo de trabalhadores semiqualeificados, por outro baseado no uso intensivo de mão-de-obra qualificada e polivalente.

---

<sup>3</sup> Como, por exemplo, *kaizen*, *CCQ's*, 5s, Teoria z, reengenharia, *just in time*, *TQC*, *CEP*, *downsizing* e outros correlatos, que passaram a integrar tanto o vocabulário como as práticas organizacionais de boa parte das empresas brasileiras.

Acoplada ao discurso empresarial, que procura revesti-la de uma indumentária “contemporânea”, a gestão atualmente é direcionada para a obtenção do comprometimento dos trabalhadores, mediante a utilização de políticas atreladas ao planejamento global da organização e relacionadas com inovações, melhorias e uma linguagem comum entre todos. Essas iniciativas possuem, de forma sutil, o intuito de reduzir os níveis de conflito entre capital e trabalho e comprometer os trabalhadores com os propósitos e metas das empresas, instituindo uma visão (neo) unitária de gestão (RUAS e ANTUNES, 1997).

Todavia, embora tal iniciativa seja arrojada, na maior parte dos casos encontra-se mais relacionada à esfera da retórica do que às práticas de gestão propriamente ditas, pois mesmo levando em consideração a necessidade de um novo modelo de trabalhador, com perfil diverso do *homo economicus*, a maneira como o trabalho se encontra estruturado e, mais especificamente, o modo pelo qual as pessoas são gerenciadas em organizações locais dão margem a questionamentos sobre a efetividade da modernização de práticas na realidade brasileira, porque as condições culturais locais atuam de maneira significativa na configuração das relações sociais travadas na organização.

A versão brasileira de tais programas difere das idéias originais, via de regra porque as inovações gerenciais são válidas até determinado ponto – o limite do exercício do poder estabelecido pelas formas tradicionais de gestão. Sua aplicação não é tão completa e nem tão efetiva quanto nos países de origem. Na verdade, adaptam-se situações para fazer frente a demandas especiais, aplicando-se apenas as partes mais interessantes para o empresariado, o que normalmente implica alterações superficiais na gestão. Assim, a grande maioria dos modelos estrangeiros de gestão transferidos para as organizações brasileiras é híbrida. Tal processo é particularmente sentido nas aplicações do modelo japonês, denominado com propriedade por WATANABE (1996) como modelo “nissei” de gestão. Esse termo é usado para demonstrar que, nesse modelo, embora sejam preservados os ideais nipônicos, os trabalhadores são brasileiros, e que, conforme salientam SOUZA-

LOBO (1993) e SALERNO (1993)<sup>4</sup>, nenhum tipo de transferência é pura.

A transposição é problemática porque a concepção dos modelos de gestão está atrelada aos elementos existentes no país de origem, que podem ser (e normalmente são) diversos dos elementos dos países de destino. Como afirma BARBOSA (1996: 9), “torna-se importante aplicar a lição básica da análise antropológica: a relativização dos conceitos que consistem na verificação dos significados e o conteúdo social das categorias utilizadas serem os mesmos em um e outro universo social”. Adotar tal ponto de vista permite, além de redução da margem de erro no emprego de conceitos não peculiares a uma formação social específica, um entendimento mais aprofundado da dinâmica da transferência de tecnologia de gestão, bem como a formulação de estratégias para a sua adoção apropriada por empresas locais (WOOD JR. e CALDAS, 1998: 17). Provavelmente em razão da ausência de ações desse tipo é que se assiste a uma importação irrefletida do receituário exitoso de outros países, como se inexistissem assimetrias diversas entre a realidade dos países centrais, produtores das novas tecnologias, e a dos países periféricos, em sua maioria consumidores de tais inovações.

Aos problemas relacionados à introdução de novas tecnologias, soma-se o discurso da necessidade de alinhamento da gestão brasileira à vanguarda mundial. Sob o pretexto de “preservar o lugar” do Brasil entre as principais economias do mundo, são abolidas etapas do processo de desenvolvimento local, o que inclui o nível organizacional, pois, em razão do reduzido desenvolvimento gestor local, implantam-se pacotes de gestão bem sucedidos em outros países, o que dissemina inovações não apenas de cunho gerencial mas também de posturas ideológicas, das quais faz parte o discurso “mântico” (SARSUR, 1999) de organismos internacionais para o cumprimento de metas econômicas específicas.

---

<sup>4</sup> Um exemplo interessante é dado por SARAIVA (2001a), que estudou uma organização que adaptou a técnica conhecida como 5S (sentos de utilização, de organização, de limpeza, de saúde e de autodisciplina) para a 8s, cujos três novos sentos são os de equipe, de comunidade e de compromisso com os outros sentos.

### 3. CULTURA LOCAL E CULTURA ORGANIZACIONAL LOCAL

A implantação de novos modelos de gestão, portanto, deve levar em consideração as diversas manifestações da cultura. Primeiro, porque essas facetas culturais possuem uma lógica específica que, muitas vezes, entra em conflito com as orientações provenientes dos outros contextos, como por exemplo as práticas de gestão; segundo, porque sendo a cultura entendida como a expressão de significados subjetivos, constituídos, mantidos e modificados por atores sociais e, também, como estrutura, uma vez que objetiva atividades e práticas sociais, possui peculiaridades que merecem atenção diferenciada pelos gestores organizacionais, principalmente pelo fato de que é um fenômeno em boa parte reproduzido nos mitos, lendas, heróis e rituais organizacionais, que não deixam de refletir, no nível da organização, os valores vigentes da sociedade na qual a organização se encontra inserida (RODRIGUES, 1991).

As diferentes culturas existentes expressam possibilidades distintas de vida social organizada e registram formas singulares de domínio humano sobre a natureza. Cada cultura é o resultado de uma história particular, possui uma lógica interna, que se deve procurar conhecer para que façam sentido suas práticas, costumes, concepções e transformações pelas quais estas passam, ou seja, é necessário “relacionar a variedade de procedimentos culturais com os contextos em que são produzidos” (SANTOS, 1998: 8).

É evidente que há desigualdade de poder em todos os sentidos nos relacionamentos entre as culturas e sociedades humanas, o que pode ser percebido por meio de uma breve observação das atuais relações internacionais. Nesse sentido, para “queimar etapas” no processo de desenvolvimento local, a transferência de práticas de gestão é encarada com certa naturalidade, ainda que se saiba que “uma técnica é produzida dentro de uma cultura, e uma sociedade encontra-se condicionada por suas técnicas” (LÉVY, 1999:25). Qualquer modelo de gestão, em certa medida, reflete a sociedade em que foi gerado. Há realidades culturais distintas na produção dos modelos, o que não é considerado por muitas organizações brasileiras e ocasiona limitações óbvias à importação e implantação de idéias estrangeiras.

Não há dúvidas de que o fato de a cultura local atuar como facilitadora ou dificultadora de novos processos não justifica uma postura de imobilismo por parte dos gestores locais; pelo contrário, impõe desafios constantes no sentido de conjugar fatores internos e externos rumo à melhoria do desempenho organizacional. Porém, é preciso que os gestores locais percebam que, por mais sedutoras que pareçam as idéias estrangeiras, as relações travadas no interior da organização não estão desvinculadas das relações vigentes na sociedade na qual está inserida, reproduzindo-se, em nível organizacional, a realidade do ambiente do qual a empresa faz parte.

No que se refere ao meio organizacional, GAGLIARDI (1986: 124) destaca que “toda organização possui uma estratégia primária, que é a manutenção de sua identidade cultural, e uma série de estratégias secundárias que são instrumentos da, ou expressões da estratégia primária”. Mediante um reforço sistemático dos seus valores principais, a organização busca desenvolver uma espécie de personalidade própria, fazendo uso, para isso, de vários mecanismos que garantam a identidade de seus membros por meio um processo ativo de socialização e disseminação da ideologia, o que, se por um lado é interessante em termos de redução de contradições entre os objetivos individuais e os objetivos organizacionais, também pode significar, a longo prazo, resistências à inovação.

Embora muitas vezes não se atente para esse fato, “no modelo e nas práticas empresariais evidencia-se um conjunto de ações e representações que comanda maneiras de visualizar e agir de uma sociedade, ao mesmo tempo que desvenda sua dinâmica” (CORRÊA e PIMENTA, 1999:1361). Assim, a organização constitui uma espécie de espelho da sociedade, porque, sendo também um espaço simbólico, no qual diversas subjetividades interagem à luz das relações sociais que nele se desenrolam, reproduz o contexto que lhe é externo, independente do tipo de arranjo interno.

A localidade e suas características precisam ser levadas em consideração para uma adequada leitura dos fenômenos que se passam na organização. Embora tal perspectiva restrinja a implantação do novo, permanece válida, uma vez que considera a sociedade como estruturadora do que ocorre no meio organizacional, o que pode vir a tornar-se objeto de mais atenção por parte dos gestores brasileiros. Isso não significa, entretanto, que as

organizações possam simplesmente ignorar o que vem ocorrendo em termos de evolução organizacional em outros países. Isso seria desconsiderar possibilidades em potencial de renovação na gestão, o que não é adequado em uma realidade de demandas constantes e diferenciadas como é o caso das organizações.

#### **4. A INTRODUÇÃO DE INOVAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS**

Como se não bastassem as dificuldades relativas às concepções discrepantes dos modelos de gestão, um outro problema que se apresenta na modernização gestonária local é a maneira de introduzir inovações nas organizações. Normalmente, os custos (simbólicos e sociais) são sentidos principalmente entre os que detêm o menor poder de barganha na introdução de tais avanços: os trabalhadores<sup>5</sup>.

Em ritmo acelerado, seja levando em conta o tempo decorrido, em relação aos países centrais, para que o processo se desse no Brasil, seja considerando o estágio de desenvolvimento interno das forças produtivas, “a industrialização brasileira se desenvolveu sobre a base da incorporação de conquistas tecnológicas realizadas pela indústria dos países capitalistas centrais” (SAES, 1996: 9). Possivelmente por conta dessa corrida, o empresário brasileiro não foi forjado numa luta com os trabalhadores, na qual tivesse que negociar e desenvolver técnicas gerenciais para sua persuasão e/ou sedução. Ao contrário, suas respostas sempre foram autoritárias, o que explica em parte o atraso das reformulações gerenciais locais (VASCONCELLOS, 1995). Acrescente-se a isso a histórica subordinação a metrópoles mais desenvolvidas, que fez com que os gestores aceitassem com naturalidade a idéia de que é necessário copiar o que já é sucesso em outras realidades empresariais, desconsiderando as características locais.

---

<sup>5</sup> O intuito, aqui, não é o de reproduzir o discurso “trabalhadores de todo o mundo, uni-vos”, numa tentativa de questionar o capital e tentar “tomar” os meios de produção, mas o de esclarecer que o princípio ação-reação pode ser observado no meio organizacional quando as decisões são tomadas de forma unilateral.

As inovações, nesse quadro, terminam por ser impostas sem negociação, porque os trabalhadores são empregados (aparentemente em constante estado de temporariedade) subordinados ao mando do empresário, que dispõe do poder de controlá-los e discipliná-los, reproduzindo no terreno da organização estereótipos culturais de ricos e pobres, coronéis e bóias-frias, senhores e escravos (SALES, 1994; VASCONCELLOS, 1995).

Os trabalhadores, por sua vez, de maneira geral, ressentem-se de sua reduzida participação nas discussões a respeito da introdução de inovações organizacionais, e de seu papel de, aparentemente, apenas “adaptar-se” a elas, sentimento que é inflado pelo fato de que, com as tecnologias importadas de gestão, objetiva-se, “simplesmente, estruturar a forma de cooperação mais útil à realização deste projeto e, nesse sentido, trata-se, sem dúvida, de uma ‘socialização cooperativa’” (CORRÊA, 1998a: 180).

Ao limitar a acessibilidade dos trabalhadores à esfera das decisões, as organizações preservam para si o que ZARIFIAN (1991:129) denominou de “espaço efetivo de opressão sobre os assalariados”, um terreno no qual as opções estratégicas adotadas pelas organizações nem sempre consideram suas possíveis conseqüências sociais, uma vez que é a racionalidade instrumentalizada, especificamente relacionada com o alcance de objetivos, que impera nesse nível. A existência de uma “hierarquia de acesso” a decisões, embora seja relativamente comum, termina por transformar-se em um obstáculo aos propósitos organizacionais. As decisões sobre a adoção de inovações, tomadas em nível estratégico, podem gerar, como uma reação mais ou menos esperada, uma sistemática recusa ao que quer que a organização esteja adotando, mesmo ao que porventura possa ser benéfico aos trabalhadores<sup>6</sup>.

Especialmente a partir da redemocratização, o posicionamento sindical passou a ser contrário a

---

<sup>6</sup> Um dos exemplos de tal resistência é descrito por LEITE (1994b: 566), com relação à introdução dos círculos de controle de qualidade no Brasil. Passada a euforia do primeiro momento sobre os benefícios da modernização, os sindicatos de trabalhadores mais ativos e sindicalizados, como não perceberam nenhuma alteração na distribuição de poder vigente, lançaram-se “a um processo de oposição aos CCQ’s, o qual acabou por esvaziar muitas das iniciativas empresariais nesse sentido”.

inovações, pois, uma vez que não tinha voz ativa nas decisões sobre sua introdução, a resistência<sup>7</sup> passou a ser a forma de minimizar seus impactos – ainda que fossem rechaçadas, pelos empresários, as tentativas de mobilização mais abrangentes.

A esse respeito, LARANGEIRA (1997: 41) argumenta que a natureza das decisões depende da relação de força estabelecida entre os atores em questão, pois

quanto mais forte for o poder de barganha de empregados e sindicatos, maior será a necessidade de negociação para a implantação das novas formas de organização do trabalho; ao contrário, quanto mais fraco o poder daqueles, mais livres estarão os empregadores e gerentes para se pautarem predominantemente pela racionalidade do lucro.

Contraditoriamente, as inovações tecnológicas implicam investimentos de capital cujo retorno depende fortemente do “consentimento” e da adaptação dos trabalhadores à base técnica transformada, além da garantia de certas condições que aumentem a produtividade do trabalho. Isso se deve, entre outros aspectos, ao fato de que, como não há mais um contingente de reserva, em função do maciço processo de redução de pessoal, é necessário que os trabalhadores “queiram” resolver os problemas instantaneamente quando eles

---

<sup>7</sup> A resistência a mudanças, independentemente de sua natureza, é natural, uma vez que os indivíduos tendem a se apegar às formas rotineiras pelas quais as atividades e os processos são desempenhados na organização. Alterações, independentemente de sua magnitude, tendem a ser encaradas não apenas como alteração da ordem, mas também como uma possível ameaça ao *status* em vigor. Nesse sentido, diversas formas de resistência podem ser identificadas como reação (declarada ou subterrânea) às atitudes da organização. RODRIGUES e COLLINSON (1995) descrevem manifestações do humor como forma de resistência, especificamente quando se referem ao caso de uma companhia telefônica brasileira, na qual o sindicato desempenhou um papel ativo no questionamento das posturas organizacionais. CHAUÍ (1989), por sua vez, trata da resistência, destacando o caso de conjuntos habitacionais em São Paulo, os quais, tendo sido inicialmente projetados para a homogeneizar a população residente mediante padronização de fachadas e detalhes das construções, tiveram suas características alteradas, de maneira que cada unidade terminou por refletir as peculiaridades da família que o ocupava. Essa é uma das possíveis formas de manifestação de resistência a uma constante tentativa de homogeneização, de diminuição da desigualdade ao nível discursivo, de “apartamento das arestas”, na nossa cultura (CHAUÍ, 1982).

aparecem<sup>8</sup>, postura fundamental para o funcionamento de todo o sistema produtivo.

De acordo com a lógica de investimento-retorno, “no contexto das relações sociais da produção existe um processo pedagógico que procura adaptar, do ponto de vista técnico e comportamental, o trabalho às necessidades do capital” (SCOPINHO, 2000: 94-95). É por isso que se pode afirmar que o processo educativo na organização é conduzido de modo que o “aprendizado seja um aprendizado da obediência” (FREDDO, 1994:32).

As estratégias organizacionais aparentemente visam a conformar os trabalhadores aos propósitos da empresa, caracterizando uma espécie de “autoritarismo doce” (CORRÊA, 1998b: 14). Uma das ferramentas mais efetivas utilizadas nesse sentido é a educação profissional, uma vez que esta desempenha um papel fundamental, pois “é o modo privilegiado de difusão e homogeneização desses objetivos e metas em todas as áreas da empresa” (SCOPINHO, 2000: 105).

Independentemente do ponto de vista, o fato é que as organizações locais têm buscado, com maior ou menor ênfase, modernizar-se para fazer frente aos desafios que lhes têm sido colocados. A gestão organizacional passa a ter, gradativamente, suas características modificadas, manifestando-se como um misto de modernidade e tradição, uma junção de elementos que as organizações insistem em preservar, ao mesmo tempo em que procuram inserir aspectos inovadores. É em razão dessa articulação de elementos que se torna necessário discutir o cerne da gestão, seus elementos centrais, pois, do contrário, não é possível distinguir aquilo que lhe é próprio.

## 5. AS (NOVAS?) FORMAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO BRASIL

No Brasil, o desenvolvimento da gestão de recursos humanos pode ser caracterizado, *grosso modo*, pela histórica utilização de mão-de-obra abundante, desqualificada e barata, que não

---

<sup>8</sup> Conforme destacado por SARAIVA (2001b), por falta de alternativas para a mão-de-obra, o que efetivamente se observa nas práticas organizacionais é o consentimento da dominação. A esse respeito, TREJOS (1997) afirma que a cooperação genuína só existe quando os trabalhadores têm o direito de escolher não cooperar.

motivava quaisquer esforços de melhor utilização<sup>9</sup>. Nas organizações brasileiras, a gestão de recursos humanos apresenta-se como mecanicista, não permitindo o aperfeiçoamento profissional, a organização e a comunicação entre os operários, mantendo baixos seus salários e induzindo a elevados índices de rotatividade de pessoal. São ainda características intrínsecas ao ambiente organizacional brasileiro o caráter reativo às mudanças externas, as constantes tentativas de implementação de modelos enlatados do exterior sem a necessária adaptação à realidade local, a existência de uma ‘cultura’ de resposta lenta a mudanças, e o paternalismo, presente tanto na esfera pública quanto na privada (FLEURY e FLEURY, 1997).

O tradicional, no que se refere à gestão, concentra-se em práticas que, de uma forma ou de outra, resistem, ainda que a retórica seja de agilidade e renovação. LEITE (1994a: 42) argumenta que, desde o início, o empresariado brasileiro optou por uma modernização conservadora, na qual as iniciativas de reorganização do trabalho tendiam a manter características importantes da organização taylorista/fordista do trabalho, como a “concentração do planejamento e concepção nas mãos dos técnicos e engenheiros e a centralidade do trabalho individualizado e em tempos impostos”.

De forma mais esquemática, podem ser destacadas algumas características do modelo tradicional de gestão de recursos humanos adotado no Brasil, as quais também estão presentes nas relações sociais brasileiras:

- concentração da concepção do trabalho no nível dos gestores e atribuição da execução aos trabalhadores de nível operacional.
- confusão entre as esferas pública e privada (patrimonialismo).
- forte influência das relações pessoais no cotidiano de trabalho (personalismo).

---

<sup>9</sup> Esse argumento, embora coerente, pede cautela analítica, uma vez que pode levar à idéia de que, de certa forma, transfere aos trabalhadores a responsabilidade pela sua desqualificação, o que não constitui uma justificativa plausível para a atual configuração das práticas de gestão no ambiente organizacional brasileiro.

- tradição de não reconhecimento do movimento sindical e de não negociação, manifesta em especial no que tange a decisões a respeito de introdução de novas tecnologias não negociadas (autoritarismo).
- forte amparo na legislação trabalhista (formalismo/legalismo)
- ampla separação entre gestores e trabalhadores, uma espécie de “abismo social” entre ricos e pobres, reproduzido na organização (desigualdade social).

A histórica unilateralidade do empresariado brasileiro fez com que a introdução de novas tecnologias, além de não ser negociada com os trabalhadores, via de regra fosse imposta num fluxo *top down*, o que revela uma das mais expressivas características brasileiras – o autoritarismo –, que, aliado ao paternalismo, ao patrimonialismo e a uma marcada tradição de desigualdade social, constitui a mais expressiva característica da cultura brasileira (CHAUÍ, 1989).

Não se está aqui afirmando que não houve evolução na gestão de recursos humanos; pelo contrário, reconhece-se a existência de avanços na área. Entretanto, compartilha-se da argumentação de LEITE (1994b: 564), de que houve uma “substituição das políticas repressivas de gestão da mão-de-obra por formas menos conflituosas que permitissem às empresas contar com a colaboração dos trabalhadores na busca de qualidade e produtividade”.

Isso não significa, entretanto, que para fazer frente às novas demandas ambientais as organizações brasileiras modificaram de maneira profunda sua forma de gestão. Na verdade, a impressão que se tem é que se trabalha, não com a perspectiva de metamorfose da organização, mas com a de mimetismo organizacional, na qual a organização “disfarça-se” de moderna para obter benefícios e exigir comprometimento dos trabalhadores em troca de “favores”, como a promessa de preservação de empregos em um contexto de desemprego em massa, por exemplo.

Dessa forma, embora a gestão de recursos humanos seja enfatizada como uma dimensão estratégica no plano do discurso, suas práticas parecem desmentir tal importância, pois as determinações da mais alta cúpula hierárquica, abrangendo toda a organização, continuam a

conceder-lhe um enfoque tradicional, desvinculado de uma visão mais ampla e muito mais articulado à perspectiva estratégica de alocação e manutenção do poder no interior da organização, o que é particularmente sentido quando a gestão se confronta com a introdução de novas tecnologias gerenciais.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo é regido pela inquietação com a transferência de tecnologias estrangeiras de gestão para o Brasil, particularmente no que se refere à gestão de recursos humanos. Em boa parte dos casos, assiste-se a um curso irrefletido, que, por minimizar a influência das características culturais locais, traz complicações devidas às assimetrias existentes entre os ambientes nos quais tais modelos são criados (nos países centrais) e os ambientes nos quais são implementados (nos países periféricos), além de implicar elevação nos custos do processo de implantação.

As situações paradoxais com as quais as organizações locais passaram a se deparar, cada vez com maior frequência, no processo de internacionalização da economia, acentuam os desafios colocados a um país com um grande mercado consumidor e um parque industrial amadurecido. Os contínuos apelos à “velocidade, flexibilidade, mudanças constantes, que se tornam requisitos organizacionais obrigatórios” (CALDAS e TONELLI, 2000:146) tornam as organizações reféns de um processo por elas mesmas iniciado.

Como a natureza dos modelos de gestão reflete o que há de singular no meio em que são concebidos, a exemplo da cooperação e do trabalho em grupo no modelo japonês, a necessidade de relativização de modelos de gestão estrangeiros traz consigo algumas outras questões não tratadas neste estudo – que se propõe ser uma primeira e despretensiosa iniciativa –, mas que podem vir a orientar iniciativas futuras de compreensão de como se dá a modernização da gestão.

Algumas questões-chave se colocam como essenciais para estudos futuros nessa área, não apenas no sentido da compreensão, como também do (re)dimensionamento do que se passa nas organizações locais:

- A dinâmica da localidade *versus* a globalidade é uma das mais polêmicas questões atuais. Como articular o “pensar global com o agir local”? Que país se quer: criador ou consumidor de tecnologias gerenciais? Por conta disso, que tipo de organização brasileira se espera no futuro?
- Discutir as assimetrias conceituais e empíricas que se apresentam quando se trata de modernização gestonária é fundamental. Como articular conceitos que os modelos de gestão estrangeiros propõem para a organização, a exemplo da cidadania e da participação, com um cotidiano no qual há uma série de restrições à consolidação de direitos sociais, políticos e civis?
- Valorizar os empregados, fazê-los sentir-se co-responsáveis pela organização faz parte das propostas dos modelos estrangeiros. Mas como conferir autoridade e responsabilidade aos empregados quando a história do país se assenta sobre uma tradição de autoritarismo, centralização e dominação, cuja base é a exploração e a desigualdade entre as partes, com uma herança escravista particularmente forte?
- E, por fim, mas não menos importante, como implantar uma cultura da competência em um país que, de acordo com SALES (1994), sempre teve a “cultura da dádiva” como uma das perspectivas dominantes – uma tradição segundo a qual quem detém o poder concede “regalias” aos mais pobres –, e que perpetua em muitos empresários a noção de que o próprio fato de estarem empregando, quaisquer que sejam as condições de trabalho, já consistiria motivo suficiente para a lealdade dos trabalhadores em relação aos proprietários ou aos seus representantes?

Como é possível perceber por algumas das questões levantadas, a complexidade na modernização gestonária é notável, e o fato é que, tão problemática quanto a transferência desatenta de modelos de gestão sem uma adaptação às condições locais – entre as quais se incluem o nível de tecnologia, a qualificação da mão-de-obra, o porte das organizações, o estágio de desenvolvimento do mercado e as estratégias empresariais, apenas para citar algumas das muitas variáveis envolvidas – é a falta de conhecimento do que vem sendo feito com sucesso em outras organizações fora do país. Embora seja um processo relativo, cabe à gestão algumas verdades absolutas, e o resultado é uma

delas. Buscar otimizar o desempenho, que pode ser conseguido de forma mais eficaz mediante acompanhamento, análise e adaptação de modelos bem sucedidos em outros contextos, é uma das prerrogativas organizacionais.

É necessário que a multidimensionalidade da cultura brasileira – esse complexo de modos de viver e trabalhar, sentir e agir, pensar e falar, que não se organiza em algo único, homogêneo, integrado e transparente (IANNI, 1994) – seja compreendida para que haja uma verdadeira modernização da gestão brasileira. Ignorar as características locais na busca por soluções momentâneas para os problemas da organização é sujeitar toda a sua lógica a estações, como na indústria da moda, destituindo de sentido a gestão organizacional e suas peculiaridades.

## 7. BIBLIOGRAFIA

- BARBOSA, L. N. H. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre Antropologia e Administração. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: FGV, v. 36, n. 4, p. 6-19, out./dez. 1996.
- CALDAS, M. P.; TONELLI, M. J. O homem-camaleão e modismos gerenciais: uma discussão sociopsicanalítica do comportamento modal nas organizações. In: PRESTES MOTTA, F. C.; FREITAS, M. E. (Orgs.) *Vida Psíquica e Organização*. São Paulo: FGV, 2000.
- CARLEIAL, L. M. F. Trabalho em tempos de novas tecnologias: velhos e novos desafios. *Proposta*, [S.l.: s.n.], n. 72, p. 14-20, mar./maio 1997.
- CASTRO, N. A. Reestruturação produtiva e relações industriais: desafios e interpretações à luz do debate norte-americano atual. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo: Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Ciências Sociais, n.31, p.111-122, jun. 1996.
- CHAUÍ, M. *Conformismo e resistência*. 4.ed. São Paulo: Brasiliense, 1989.
- \_\_\_\_\_. *Cultura e democracia: o discurso competente e outras falas*. 3.ed. São Paulo: Moderna, 1982.
- CORRÊA, M. L. A modernização na indústria têxtil e os condicionantes da formação profissional. *Trabalho e Educação*, Belo Horizonte: Núcleo de Estudos sobre Trabalho e Educação da Faculdade de Educação da UFMG, n.3, p.161-184, jan./jul. 1998a.
- \_\_\_\_\_. Novas tecnologias, gestão e subjetividade política: matéria para reflexão sobre a formação profissional do país. *Educação em Revista*, Belo Horizonte: Faculdade de Educação da UFMG, n.28, p.7-25, dez. 1998b.
- \_\_\_\_\_.; PIMENTA, S. M. Formação profissional e participação: estratégias de controle político no contexto da reestruturação produtiva. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO TRABALHO, 6, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: ABET, 1999. v.2.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Aprendizagem e inovação organizacional*. São Paulo: Atlas, 1997.
- FREDDO, A. C. O discurso da alienação nas organizações. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro: Escola Brasileira de Administração Pública, v.28, n.1, p.24-33, jan./mar. 1994.
- GAGLIARDI, P. The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework. *Organization Studies*, [S.l.: s.n.], v.7, n.2, p.117-134, 1986.
- IANNI, O. *A idéia de Brasil moderno*. 2.ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- LARANGEIRA, S. M. G. Reestruturação produtiva nos anos 90: aspectos do contexto internacional no setor de serviços. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo: Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Ciências Sociais, n. 33, p.35-47, fev. 1997.
- LEITE, M. P. Modernização tecnológica e relações de trabalho. In: FERRETTI, C. J.; ZIBAS, D. M. L.; MADEIRA, F. R.; FRANCO, M. L. P. B. (Orgs.) *Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1994a.
- \_\_\_\_\_. Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão-de-obra. In: OLIVEIRA, C. A. B.; MATTOSO, J. E. L.; SIQUEIRA NETO, J. F.; POCHMANN, M.; OLIVEIRA, M. A. (Orgs.) *O mundo do*

- trabalho: crise e mudança no final do século. São Paulo: Página Aberta, 1994b.
- LÉVY, P. *Cibercultura*. São Paulo: Editora 34, 1999.
- ORRÚ, M.; BIGGART, N. W.; HAMILTON, G. G. Organizational isomorphism in East Asia. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. (Orgs.). *The institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The university of Chicago Press, 1991.
- PEPPARD, J.; FITZGERALD, D. *The transfer of culturally-grounded techniques: the case of business re-engineering in Germany*. Cranfield: The Cranfield School of Management Working Papers Series, n.4, 1997.
- RAINBIRD, H. El trabajador por cuenta propia: ¿pequeño empresario o asalariado encubierto? In: POLLERT, A. (Coord.) *¿Adios a la flexibilidad?* Madri: MTSS, 1994.
- RODRIGUES, S. B. *O chefinho, o telefone e o bode: autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações*. Tese (Professor Titular). Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, 1991.
- \_\_\_\_\_.; COLLINSON, D. L. 'Havin fun'? Humour as resistance in Brazil. *Organization studies*, [S.l.: s.n.], v. 16, n.5, p.739-768, 1995.
- RUAS, R.; ANTUNES, E. D. D. Gestão do trabalho, qualidade total e comprometimento no cenário da reestruturação. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo: SEADE, v.11, n.1, p.42-53, 1997.
- SAES, D. Democracia e capitalismo no Brasil: balanço e perspectivas. *Revista de Sociologia e Política*, Curitiba: Universidade Federal do Paraná, n. 6-7, p.1-21, jun./nov. 1996.
- SALERNO, M. Modelo japonês, trabalho brasileiro. In: HIRATA, H. S. (Org.). *Sobre o modelo japonês: automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho*. São Paulo: EDUSP, 1993.
- SALES, T. Raízes da desigualdade social na cultura política brasileira. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo: Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Ciências Sociais, n.25, p.26-37, jun. 1994.
- SANTOS, J. L. *O que é cultura*. 16.ed. São Paulo: Brasiliense, 1998.
- SARAIVA, L. A. S. *Discursos e práticas de gestão em uma empresa do setor têxtil de Minas Gerais*. Dissertação (Mestrado em Administração). Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, 2001a.
- \_\_\_\_\_. Consenso ou consentimento? A pseudodemocracia na organização contemporânea. In: PIMENTA, S. M.; CORRÊA, M. L. (Orgs.). *Gestão, trabalho e cidadania: novas articulações*. Belo Horizonte: Autêntica, 2001b.
- SARSUR, A. M. *Empregabilidade e empresabilidade? Um estudo junto a organizações e profissionais em Minas Gerais*. Dissertação (Mestrado em Administração). Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, 1999.
- SCOPINHO, R. A. Qualidade total, saúde e trabalho: uma análise em empresas sucroalcooleiras paulistas. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba: ANPAD, v.4, n.1, p.93-112, jan./abr. 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.
- TREJOS, M. E. Calidad total, control y trabajo. *Revista latino-americana de estudios do trabalho*, São Paulo: Associação Latino-Americana de Sociologia do Trabalho, n. 6, p.167-178, 1997.
- VASCONCELLOS, J. G. M. O coronelismo nas organizações: a gênese da gerência autoritária brasileira. In: DAVEL, E. P. B.; VASCONCELLOS, J. G. M. (Org.). *"Recursos" humanos e subjetividade*. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1995.
- WATANABE, F. S. *A grande família, o cachorro e o lingüição: formas de manifestação e de regulação de conflitos em empresas de transporte coletivo urbano por ônibus de Belo Horizonte*. Dissertação (Mestrado em Administração). Belo Horizonte: Faculdade de

Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, 1996.

WOOD JR., T.; CALDAS, M. P. Antropofagia organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: FGV, v.38, n.4, p.6-17, out./dez. 1998.

ZARIFIAN, P. Trabalho e comunicação nas indústrias automatizadas. *Tempo Social*, São Paulo: FFLCH/USP, v.3, n.1-2, p.119-130, 1991.