



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
Faculdade de Educação
Programa de Pós-Graduação em Educação Brasileira

Eleazar de Castro Ribeiro

**Reestruturação Produtiva, Reengenharia e Educação
no Trabalho**

Universidade Corporativa para a Nova Fase do Capitalismo

Fortaleza – Ceará
2006

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
Faculdade de Educação
Programa de Pós-Graduação em Educação Brasileira

Eleazar de Castro Ribeiro

**Reestruturação Produtiva, Reengenharia e Educação
no Trabalho**

Universidade Corporativa para a Nova Fase do Capitalismo

**Tese apresentada ao Curso de
Doutorado em Educação da
Universidade Federal do Ceará, como
requisito parcial para a obtenção do
grau de doutor em Educação. Área de
Concentração: Educação e Trabalho.**

Orientador: José Jackson Coelho Sampaio
Co-Orientador: Enéas de Arrais Neto

Fortaleza – Ceará
2006

Universidade Federal do Ceará
Faculdade de Educação
Doutorado

Título do Trabalho: Reestruturação Produtiva, Reengenharia e Educação no Trabalho: As Estratégias de Capacitação para a Nova Fase de Hegemonia do Capital

Autor: Eleazar de Castro Ribeiro

Defesa em: ___ / ___ / ___

Conceito obtido: _____

Banca Examinadora

José Jackson Coelho Sampaio
Doutor

Ana Sílvia Rocha Ipiranga
Doutora

Enéas de Arrais Neto
Doutor

Kelma Socorro Lopes de Matos
Doutora

Maria Neyara de Oliveira Araújo
Doutora

Para aqueles que clamam por um mundo melhor,
aspirando por justiça na distribuição das riquezas,
por uma sobrevivência digna e pela paz e
solidariedade das relações humanas.

Agradecimentos

- A Deus, muleta psicológica para uns, mitificação para outros, mas que é uma realidade para a minha vida e daqueles que amo;
- À Leta, minha companheira há 28 anos, amor da minha vida e parte da minha história;
- Aos meus amados filhos Karine, Caroline e Levi, frutos de um amor cada vez mais sólido, e pessoas que me ensinam todos os dias;
- Ao Sasha, genro amado, que nos conquistou com sua alegria, mansidão e criatividade;
- À minha mãe, por seu companheirismo, sua generosidade e seu apoio aos desafios que estabeleci para a minha vida e meus irmãos Herbert, Ana, Martagão e Walter Júnior, por sua amizade permanente;
- À família de Leta, especialmente Alcy e Elma, simultaneamente pais e amigos;
- Aos grandes amigos da ICA, verdadeiros irmãos e que me apoiaram nessa caminhada;
- Ao meu orientador Jackson Coelho Sampaio, um homem a quem eu aprendi a admirar, por sua incansável busca pelo saber, mas também pelo seu senso de humanidade, o que me acende a esperança de um mundo melhor, resultado da conjunção de sabedoria, competência e solidariedade;
- Ao coordenador do núcleo Trabalho e Educação do Pós-Graduação da FACED, Enéas de Arrais Neto, pela compreensão dos fenômenos históricos e humanos, mas especialmente por seu apoio à conclusão do meu curso;
- Aos meus amigos pessoais da “confraria intelectual”, Lydia Maria Pinto Brito, Marcos Antônio Martins Lima e Adriano César Martins Rosa, com quem compartilho, há algum tempo, conhecimentos, afetos e esperanças;
- Finalmente aos demais membros da Banca, co-orientadores do trabalho, que souberam respeitar as minhas limitações em alguns temas desta tese.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo geral demonstrar que a reengenharia foi a forma concebida pelo capital para consolidar a reestruturação produtiva no nível das empresas, na década de 1990, apropriando-se, em seguida, dos processos de educação no trabalho, a fim de dar suporte conceitual a essas mudanças. A metodologia utilizada foi bibliográfica, utilizando-se categorias empírico-descritivas, as que são centrais para o trabalho, heurístico-interpretativas, que auxiliam a compreensão das primeiras e conceitos operacionais de suporte, utilizados para a compreensão dos demais tópicos do trabalho. A análise parte da abordagem da reestruturação produtiva do capital como um processo que compatibilizou mudanças institucionais e organizacionais nas relações de produção e trabalho, bem como redefinição de papéis dos estados nacionais e das instituições financeiras, visando resgatar os níveis de lucratividade e acumulação dos anos pós-Segunda Guerra Mundial. Para aplicar os princípios da reestruturação produtiva e do toyotismo, prática japonesa de intensificação do trabalho, o capitalismo se utilizou da reengenharia, ferramenta produzida pela escola americana de negócios que visava reestruturar as empresas priorizando-se os seus processos essenciais. A reengenharia influenciou uma série de obras para dar sustentação ao seu modelo no campo do saber da administração que, simultaneamente, também absorveu as abordagens de uma tendência de comportamento social chamada de pós-modernidade. A produção de conhecimento desse campo do saber, como principal elaborador dos processos de educação corporativa, deu origem a uma série de obras que se caracterizava pela defesa das mudanças causadas pela reengenharia, por um lado, e pelo outro, por uma crescente superficialidade no tratamento de questões sérias da vida empresarial. Recebendo esses conteúdos do campo do saber da administração, as empresas passaram a desenvolver os processos de educação no trabalho e a formar seus trabalhadores em três dimensões: individual, através dos treinamentos do tipo coaching e mentoring; grupal, por meio do desenvolvimento de equipes; e coletiva, consubstanciada através das universidades corporativas. Em todas as dimensões, o capital se utilizou das características dos próprios processos de capacitação para dar sustentação conceitual à reestruturação produtiva iniciada na década de 1990.

ABSTRACT

This present Thesis has as its general objective the demonstration that reengineering was the way conceived by the capital to consolidate productive restructuring at firms' level, in the 1990's, and as a second step, appropriating the processes of labor education, in order to provide conceptual support to the changes proposed. The methodology used is both bibliographic, utilizing empirical-descriptive categories, those fundamental to this Thesis, and heuristic-interpretative categories that help understanding the first ones, besides supportive operational concepts intended to make further topics of this Thesis fully understood. The analysis starts from the approach of productive restructuring of the capital as a process that allowed institutional and organizational changes in the relation between production and labor, as well as the redefinition of the rôles of national states and financial institutions, aiming at the recovering of the levels of profitability and wealth accumulation of post-WWII years. In order to apply the principles of productive restructuring and of *toyotism*, a Japanese practice aimed at labor intensification, the capitalism used reengineering, a tool designed by American school of business intended to restructure firms by prioritizing their essential processes. Reengineering has influenced a series of writings that were meant to support its model in the field of management knowledge, which simultaneously absorbed the approaches of a social behavior tendency called *postmodernism*. The produce of this field of knowledge, as the main elaborator of corporative educational processes, gave origin to a series of writings that were characterized, in one hand, by the defense of changes brought by reengineering, and in the other hand, by a growing superficiality in the treatment of serious questions related to business life. Upon receiving such contents from the fields of management knowledge, firms started to develop processes on labor education and to form their laborers under three dimensions: individual, by means of coaching and mentoring training methods; group, through team development; and collective, consubstantiated through corporative universities. In all the above dimensions, capital used inherent characteristics of the very processes of qualification to give conceptual support to the productive restructuring that was initiated in the decade of 1990.

INTRODUÇÃO.....	11
METODOLOGIA.....	18
CAPÍTULO 1 – A Reestruturação Produtiva do Capital.....	23
CAPÍTULO 2 – A Reengenharia como Movimento de Adequação ao Toyotismo.....	57
CAPÍTULO 3 – A Educação no Trabalho: As Estratégias do Capital para Adequação do Trabalhador aos Princípios da Reestruturação Produtiva.....	88
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	153
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	169

LISTA DE QUADROS

1	Evolução da força de trabalho nos EUA na década de 1980	54
2	Prática de gestão de RH no Brasil	122
3	A literatura de auto-ajuda no Brasil – best-sellers do gênero pelo número de edições, durante o período 1910-1992	133
4	Papéis de educação personalizada nas organizações	138
5	Características de uma equipe eficaz	144
6	Mudança de paradigma de treinamento para a aprendizagem	146
7	Papel das universidades tradicionais e das universidades corporativas	148
8	Mudança do centro de treinamento para universidade corporativa	150
9	Evolução do desemprego urbano em alguns países da América Latina, 1950-1995	157

LISTA DE GRÁFICOS E FIGURAS

1	O losango do sistema empresarial	72
2	Instâncias e dimensões do contexto da educação no trabalho no período pós-reengenharia	92
3	Meta-objetivos da educação de laboratório	142

INTRODUÇÃO

Ao longo de nossa atuação como graduado e mestre em administração, consultor empresarial, professor de graduação e de pós-graduação *lato sensu* e consultor interno de Desenvolvimento Humano de uma estatal brasileira, testemunhamos diversas posturas no tratamento da ciência da administração e no repertório de esforços para solução dos problemas empresariais. Cultivamos um sentimento de que o campo da administração desenvolvera, gradativamente, uma tendência cíclica aos modismos e propostas mágicas criados pelos profissionais e instituições que atuam nesse meio.

Na década de 1990, aquele sentimento se consolidou. Presenciamos metodologias radicais de desconstrução, como a Reengenharia, originadas em várias propostas de reestruturação produtiva (FERRER, 1998; ALVES, 2000; ANTUNES, 2001), sendo implantadas em órgãos públicos, como na estatal em que milito há 26 anos, e empresas privadas, ao preço do corte de centenas de postos de emprego, com a justificativa de estarem associadas a processos irreversíveis de modernização, de trazerem resultados imediatos e de terem sido aprovadas na matriz mundial dos negócios, os Estados Unidos.

Logo depois da aplicação da Reengenharia, percebemos uma superficialidade crescente no tratamento das questões da gestão empresarial. Prosperou uma tendência de se apresentar os problemas das empresas como consequência das limitações dos trabalhadores em lidar com as dimensões não-rationais do comportamento humano.

Dizia-se que a simples aplicação de técnicas e ferramentas de gestão, situação típica do mundo tecnicista dos negócios, não havia resolvido os problemas das empresas nas últimas décadas, cabendo aos empregados a utilização de sua energia motivacional para criar uma identificação com a missão dessas organizações e deflagrar a revolução de qualidade e de produtividade esperadas por seus proprietários e acionistas.

No conteúdo desse tratamento das questões empresariais, desde o dia-a-dia das decisões executivas até o processo de educação corporativa, os princípios basilares eram, dentre outros, o resgate da emoção e a criação de um sentimento de equipe, atitudes necessárias para alavancar o impulso pretendido. Havia uma clara ligação entre essa tendência empresarial, em primeiro lugar, com os princípios do toyotismo japonês (ALVES, 2000; ANTUNES, 2003), com suas ênfases no trabalho em equipe e adesão

incondicional às diretrizes dos proprietários das empresas, e em segundo lugar, com o discurso da pós-modernidade ou pós-modernismo, termos que usaremos indistintamente daqui por diante, pressupondo o mesmo significado, abordagem teórica presente em outros campos do pensamento humano (HARVEY, 1992; ANDERSON, 1999; JAMESON, 2004).

Essas ligações resultaram num comportamento empresarial típico da época: ao mesmo tempo em que a reestruturação produtiva do capital e sua ferramenta de adequação, a Reengenharia, traziam um sentimento de desumanização e impotência para os indivíduos, a opressão cultural da pós-modernidade exercia uma tirania sutil sobre os contextos empresariais, tornando as relações e os processos mais suscetíveis e empobrecidos pela superficialidade e pelo espontaneísmo.

Como docente na área de Administração, presenciemos também uma crescente opção de outros professores e alunos pela supersimplificação dos paradigmas clássicos desse campo do conhecimento. Princípios acadêmicos elaborados após anos de pesquisas e experiências eram freqüentemente citados como superados, perdendo em importância para a intuição e pelo conhecimento fragmentado, marcas da era pós-iluminista que atingia todos os campos do saber humano, inclusive a educação no trabalho.

Tudo isso levou o pesquisador a desejar investigar o fenômeno da relação entre reestruturação produtiva e educação no trabalho, considerando esta última todo o esforço técnico-conceitual realizado pelas empresas para aperfeiçoar o desempenho dos seus trabalhadores.

Em primeiro lugar, é preciso definir e circunscrever o problema, a fim de que a presente tese alcance o seu objetivo, o que faremos a seguir.

Ao longo dos últimos séculos da história humana, com a expansão urbana e uma compreensão das contradições entre classes sociais, a relação capital-trabalho vem passando por etapas críticas em sua existência, marcadas por episódios de franca confrontação.

A atual crise econômica mundial expressa um desses momentos de confronto. A partir nova realidade dos regimes socialistas do leste europeu (MAGALHÃES, 2004, 12), que teve como início simbólico a queda do muro de Berlim, o capitalismo assumiu a hegemonia econômica mundial e influenciou os movimentos sociais e econômicos mundiais que viriam em seguida, mas paradoxalmente, em grave crise, pois

a enganosa evidência empírica, favorecida pela desagregação do socialismo real, passou a idéia de vitória do capitalismo, precisamente no momento em que este modo de produção vivia o esgotamento de seu padrão de acumulação fordista. (TEIXEIRA, 1996, p.9)

Para a maioria dos autores que escrevem sobre o assunto, a consolidação da hegemonia desse novo modelo econômico remonta ao início dos anos 1970, quando teria sido interrompido o Ciclo de Ouro ou a Idade de Ouro do capitalismo internacional, aquele longo período de crescimento econômico iniciado após a 2ª Guerra Mundial, acompanhado por uma relativa estabilidade política internacional nas relações entre capital e trabalho (Chesnais, 1996, p.14).

Algumas outras determinantes do surgimento deste novo momento do desenvolvimento do capitalismo, além da crise de superprodução sem a correspondente demanda (BRAGA, 2003), seriam, principalmente: o abandono pelos Estados Unidos do padrão-ouro, substituindo-o por um câmbio flutuante; a dupla crise internacional do petróleo, em 1973 e 1979, ocasionando uma forte alta geral dos preços dos bens de negociação global; e por último, a recessão mundial provocada pelas elevadas taxas de juros dos Estados Unidos.

Esse contexto histórico teria decretado o esgotamento do modelo produção-consumo de massa, em crise desde a década de 1960. A partir dessa década, ter-se-ia dado o arrefecimento da expansão do capitalismo pós-2ª GM, com a diminuição do volume de produção e do processo de acumulação, como consequência da redução do investimento na produção, fruto da tentativa de equilíbrio do sistema, já tido em declínio.

O recrudescimento dessa crise foi traduzido por um crescimento lento, desemprego crescente, baixos aumentos de produtividade e estagnação econômica. Ferrer (1998, 43) se refere a esse momento como uma “crescente confusão reinante do nível da composição dos mercados específicos com o preço dos recursos e a quantidade disponível deles”.

No início dos anos 1970, o mundo capitalista iniciou um processo que se denominou de reestruturação produtiva do capital, com a intenção de resgatar os níveis de lucratividade do período pós-2ª GM, desembocando em uma série de transformações sócio-históricas que alcançaram todas as esferas do ser social, tanto do ponto de vista da materialidade (dimensão objetiva) quanto do modo de ser (dimensão subjetiva).

Esse processo foi iniciado no Japão, a partir da experiência do toyotismo ou ohnismo, um conjunto de técnicas criado para aumentar a produtividade da indústria sem a correspondente elevação dos salários pagos aos trabalhadores.

Nas organizações centrais, as de grande porte, que realizaram a ponta do novo processo de acumulação, essas transformações geraram o modelo da especialização flexível, expressão de uma nova forma produtiva que articula, de um lado, um significativo desenvolvimento tecnológico e, de outro, uma desconcentração produtiva baseada em empresas médias e pequenas, revendo-se os princípios da produção em massa e propondo uma concepção de trabalho distinta daquela proposta do fordismo.

O modelo de produção flexível e suas formas variantes se disseminaram rapidamente nas empresas de todo o mundo capitalista. Para adaptar suas empresas ao novo modelo, a indústria americana realizou processos de reestruturação em massa, como a Reengenharia, ferramenta que visava redesenhar os processos essenciais, privilegiando aqueles que agregassem valor à organização, com o suporte da tecnologia da informação. Essa ferramenta que depois foi estendida a todos os países influenciados pelo capitalismo americano. A Reengenharia provocou a dispensa de milhões de empregados. Formas transitórias de produção foram criadas, gerando alterações dramáticas na regulamentação do trabalho. Direitos e conquistas históricas dos trabalhadores foram eliminados do mundo da produção. Inovações tecnológicas foram incorporadas ao processo produtivo e contribuíram para o descarte de mão-de-obra, com a criação de imensos passivos trabalhistas e desgastes emocionais nas organizações. Os sindicatos foram enfraquecidos em sua atuação.

Paralelamente a isso, o mundo já vinha experimentando, desde a década de 1970, algumas mudanças expressivas no comportamento social, um conjunto de idéias e tendências que em diversas áreas da sociedade chamou-se de pós-modernidade, um termo polêmico e sobre o qual não há consenso. Para a maioria dos autores como Jameson (2004), não houve uma ruptura significativa na história e na filosofia, nem tampouco houve modificações materiais no conteúdo da economia que definissem uma nova etapa da sociedade humana (MAGALHÃES, 2004).

O comportamento dito pós-moderno complementaria a influência dos movimentos do capital sobre o comportamento social. Se a reestruturação produtiva do capital

imobilizava as iniciativas de organização dos trabalhadores, quando não os descartava do contexto produtivo, a opressão da pós-modernidade universalizava o sentimento de impotência, por força de suas características de superficialidade e de espontaneísmo.

Em relação à educação no trabalho, foi facilmente perceptível a tendência de desenvolvimento de estruturas conceituais dando suporte ao processo de mudança e definindo novos paradigmas de gestão e de comportamento humano nas organizações. As linhas comuns nessas produções davam conta de um novo trabalhador, cujo sucesso dependeria exclusivamente de sua capacidade de corresponder, com extrema flexibilidade e adaptabilidade, às demandas surgidas no ambiente empresarial, agora reconhecido como turbulento e incerto. Os gurus desses movimentos, na maioria professores e consultores americanos (WOOD, 1999), defendiam um profissional com um novo perfil cujas características eram a formação multidisciplinar, o amplo conhecimento genérico, múltiplas habilidades voltadas para o domínio da dimensão relacional do ser humano, disposição para ampliar sua jornada de trabalho e, principalmente, abertura incondicional para os processos de mudança.

Os teóricos dessa nova empresa passaram a desenvolver conjuntos de conceitos que fundamentassem as mudanças e desenhassem a lógica do processo de negação dos métodos anteriores. Estabeleceram-se princípios e argumentações filosóficas que suavizassem as contradições e dessem sentido às exigências superiores. Os problemas de desemprego e subemprego associados a essa nova ordem, por exemplo, foram atribuídos ao determinismo tecnológico, à fatalidade do progresso científico que substituía ou reduzia a mão-de-obra e à própria defasagem da formação dos profissionais, já que houve uma elevação do grau de competência exigido para ingresso nas organizações.

Um ciclo vicioso de influências foi se formando. Externamente às empresas, a educação para os negócios, principal área acadêmica responsável pela elaboração dos temas dessa educação, assimilou as tendências e modismos que vinham do campo do saber da administração. Os consultores, que adquiriram estatuto de categoria profissional e passaram a ser considerados como os principais criadores e agentes de difusão de modismos do campo da administração (CALDAS, 1999), introduziram as novas técnicas gerenciais desse período, por meio dos pacotes de consultoria, associados aos modelos que vendiam a si próprios ou aos gurus de destaque na mídia dos negócios. Como consequência, conceitos

irrelevantes e fragmentados de qualificação profissional foram produzidos, atingindo de volta as empresas. Isso se dava, porque o campo da administração, já era considerado pelos cientistas sociais como carente de categorias próprias, e muito mais um amálgama de conceitos e práticas importados das outras ciências humanas, sem a solidez epistemológica de outros campos do conhecimento.

O universo das teorias empresariais foi invadido por uma miríade de autores ligados aos campos mais diversos do conhecimento humano, incluindo alguns típicos da chamada tendência pós-moderna, como a literatura de auto-ajuda. Descrito pelas teorias modistas, oriundas principalmente do ambiente norte-americano de gestão, o comportamento humano e empresarial foi traduzido em obras de consistência duvidosa, abrangendo, principalmente, aconselhamentos dirigidos para o marketing pessoal.

A espetacularização da vida social (SANTOS, 1997; WOOD, 1999; MAGALHÃES, 2004), uma das características pós-modernas, trouxe para o âmbito das empresas o fantástico e o impactante. O mundo dos negócios também foi transformado em espetáculo. O processo de educação corporativa foi invadido por metodologias e panacéias gerenciais da moda, destinados a solucionar os problemas corporativos, incorporando em seus conteúdos uma amplitude elástica de assuntos dos mais diversos e contribuindo para a formação de profissionais submissos, não-críticos e com formação deficiente.

Para atender a essa demanda, nem sempre disponível no mercado, foram criadas as Universidades Corporativas, denominação contemporânea dada às unidades administrativas responsáveis por desenvolver as ações internas de capacitação, segundo as necessidades das próprias organizações. Tais organismos corporativos tornaram-se símbolos do divórcio com o mundo acadêmico, considerado anacrônico e pouco prático para o mundo empresarial. Na verdade, as Universidade Corporativas representariam a busca do controle, pelas próprias organizações produtivas, do conhecimento fornecido aos empregados, atitude que garantiria a suavização das contradições e a seleção deliberada de temas não-polêmicos ou estritamente técnicos.

Assim, o problema desta Tese é: na última década do século XX, no mundo ocidental, o capitalismo apropriou-se dos processos de educação no trabalho, para realizar seus objetivos de reestruturação produtiva, especialmente por meio da reengenharia?

Desse modo, pretende-se demonstrar que:

- a) A reengenharia foi a forma concebida pelo capital para consolidar a reestruturação produtiva no âmbito das empresas, na década de 1990;
- b) Por este meio, o capitalismo se apropriou dos processos de educação no trabalho, para elaborar o suporte conceitual e consolidar a visão necessária ao funcionamento do novo modelo de produção.

Do ponto de vista da metodologia, a pesquisa foi desenvolvida segundo dois eixos principais: um, descritivo-analítico de achados bibliográficos, e outro, teórico-exploratório, na busca de oferecer consistência a um conjunto de categorias capazes de explicar a possível conexão entre os fenômenos da reestruturação produtiva do capital no final do século XX, a reengenharia e a educação no trabalho.

Conforme define Minayo (2000), os conceitos adquirem estatuto de categoria em conformidade com o papel estratégico que eles ocupam numa teoria ou num campo do conhecimento. E podem ser classificados, segundo a natureza, em empírico-descritivos e em heurístico-interpretativos.

A construção da presente pesquisa prevê, como categorias empírico-descritivas, a reengenharia e a educação no trabalho, e como categoria heurístico-interpretativa, a reestruturação produtiva do capital.

Categorias empírico-descritivas

a) Reengenharia

Deve-se compreender a Reengenharia como um sistema de gestão, desenvolvido através de diferentes técnicas administrativas, que visava rever o conjunto de tarefas e de atividades, dando prioridade aos processos que agregassem valor às empresas. No que diz respeito à produção teórica de autores do campo da administração sobre o tema, utilizamos principalmente os conceitos de Hammer (HAMMER; CHAMPY, 1994 e 1997).

b) Educação no trabalho

Educação no trabalho é todo o esforço de capacitação realizado pelas empresas para aperfeiçoar o desempenho dos seus empregados. No campo da administração é chamado de educação corporativa, com o mesmo sentido. Nesse tema, procuramos identificar o grau de influência da reestruturação produtiva e da reengenharia sobre o campo do saber da administração e por fim, sobre o processo de formação dos trabalhadores. Foram utilizados principalmente os enunciados teóricos de Arraes Neto, Fernandes e Felismino (2002); Frigotto (1996 e 1998); Furtado e Gimenez (2001) e Rummert (2000).

Categorias heurístico-interpretativas

a) Reestruturação Produtiva do Capital

Com esse termo, estamos nos referindo ao processo de que compatibilizou mudanças institucionais e organizacionais nas relações de produção e de trabalho, bem como redefinição de papéis dos estados nacionais e das instituições financeiras, ocorrido nas duas últimas décadas do século XX. Para isso, utilizamos principalmente Ferrer (1998), Gounet (1999), Alves (2000) e Antunes (2001).

Conceitos operacionais de suporte

a) Ambiência Sócio-Política Mundial

Moldura histórica dos períodos abordados pela Tese, especialmente os últimos 30 anos do século XX, com suas variáveis sociais e econômicas. Para isso, consideramos principalmente as obras de Anderson (1992) e de Hobsbawm (1995), em que foram abordadas as mudanças acontecidas na sociedade após a queda do modelo socialista soviético e a hegemonia do liberalismo econômico. Do ponto de vista da crítica do capitalismo, promovemos a discussão de Chesnais (1996) e Mézaros (2002) e, este

último quando trata das transformações do processo de circulação das riquezas do capital. Para tratar particularmente da visão dessa ambiência social por teóricos da administração americanos, utilizamos os conceitos de Drucker (1997).

b) Pós-Modernidade

A pós-modernidade foi tratada como um conjunto de tendências de comportamento com origem no final do século XX, que apresenta como características a negação do absolutismo das narrativas totalizantes sobre a vida social, como o capitalismo e socialismo, tendo como conseqüência a tendência ao pluralismo, o respeito às minorias, a espetacularização da vida social, a defesa do individualismo, dentre outras características. Embora este trabalho reconheça a real existência dessa tendência, não a tratamos aqui como uma etapa histórica distinta sucedendo à modernidade, com significado epistemológico próprio, e sim como um conceito descritivo de um conjunto de variáveis sociais decorrentes da crise do capitalismo. Para basear essa argumentação, utilizamos os conceitos de Giddens (1991), Anderson (1999) e Jameson (2004), e sua discussão com autores favoráveis ao pós-modernismo enquanto etapa histórica, como Baudrillard (1985, 2001 e 2003), Harvey (1992), Bauman (1998) e Lyotard (2004).

Com relação aos procedimentos e instrumentos utilizados, serão os seguintes:

a) Bibliográfico

A escolha da bibliografia para a presente tese seguiu três processos: em cascata, ou seja, a identificação de literatura por sua citação em livros básicos anteriores; indicação do professor orientador do trabalho; indicação de outros pesquisadores que guardavam relação com as categorias listadas acima. Diversos tipos de fontes bibliográficas foram utilizados para isso: livros tratando integralmente de uma ou mais das categorias lógicas; coletâneas de textos sobre uma ou mais das mesmas categorias; revistas de negócios que tratassem de uma ou mais dessas categorias.

b) Eletrônico

Foram utilizadas as seguintes ferramentas eletrônicas de pesquisa. **Acadêmicas:** *Scientific Electronic Library Online* – SCIELO; e Portal de Periódicos da CAPES. **Populares:** *Google* e *Cadê*. As palavras-chave ou expressões pesquisadas foram: Reestruturação Produtiva, Reengenharia, Educação Corporativa e Pós-Modernidade.

Formas de exposição

Anteriormente, apresentamos a motivação da escolha do tema, enfatizando a inquietação que nos moveu a escrever um trabalho sobre as realidades que encontramos recentemente no campo da educação no trabalho, durante nossa atuação como instrutor de cursos de pós-graduação, consultor interno de uma empresa estatal e coordenador de um curso de graduação em Administração. Em seguida, descrevemos o problema, delimitando o fenômeno e estabelecendo relações de causa e efeito com outros fenômenos dos contextos sociais e organizacionais. Finalizando essa seção, definimos os objetivos do trabalho, os quais orientarão todo o esforço de pesquisa.

Nesta parte, apresentamos o desenho geral da pesquisa, enfatizando os eixos metodológicos que balizam o trabalho. Na parte reservada à fundamentação, definimos as principais categorias presentes no trabalho, divididas em empírico-descritivas e heurístico-interpretativas.

No Capítulo I, descrevemos a ambiência sócio-política mundial, a moldura histórica e social que serviu de contexto para as realidades centrais apresentadas no trabalho. Como fenômeno desse contexto a que damos especial atenção, destacamos a reestruturação produtiva do capital e sua influência sobre o mundo do trabalho no período de 1990-2005.

No Capítulo II, discutimos a Reengenharia como movimento de adequação do mundo do trabalho americano ao toyotismo japonês, e sua influência sobre as empresas dos países influenciados pelos Estados Unidos.

No Capítulo III, analisamos as estratégias utilizadas pelo capital na educação no trabalho, para realizar as mudanças projetadas pela Reengenharia e consolidar os princípios da reestruturação produtiva da última década do século XX.

Nas Conclusões, fazemos uma síntese do percurso da tese, elencamos algumas considerações finais a título de fechamento do trabalho e registramos algumas recomendações aos pesquisadores.

Enfim, à guisa de fechamento desta introdução, acrescentamos que o desenvolvimento de estudos como esse é importante para que se compreenda como se deu a articulação das variáveis sociais envolvidas, já analisadas historicamente de forma separada. Além disso, esse estudo representa um esforço de avanço interdisciplinar, porquanto interliga temas das áreas da educação e da administração, principal campo do saber articulador dos temas relacionados com o mundo do trabalho.

Capítulo 1 A Reestruturação Produtiva do Capital

Os marcantes fatos históricos do final da década de 80, particularmente 1989 com a queda do muro de Berlim e posteriormente o colapso ou derrocada do socialismo real, ou na expressão mais adequada de Eric Hobsbawm (1992), socialismo realmente existente, geraram, de um lado, o ufanismo apologetico de uma ordem mundial unipolar, ressuscitando as teorias conservadoras ou neoconservadoras (neoliberais) e mascarando a mais profunda crise do capitalismo neste final de milênio e, de outro, decretando o fim da possibilidade de uma alternativa ao capitalismo e das teorias que sustentam esta alternativa. Postula-se, dentro desta significação, o “fim” da história (Fukuyama, 1992), “fim” das ideologias, das utopias, das classes sociais, conseqüentemente do proletariado, e a emergência da sociedade pós-industrial ou a sociedade do conhecimento (FRIGOTO, 1998, p. 38).

A humanidade vive uma época que tem sido marcada por profundas crises e mudanças vitais nos conceitos, comportamentos e estilos de vida. As transformações tem sido contínuas e tão avassaladoras, que alguns autores como Fukuyama (ANDERSON, 1992), se apressaram em definir o estágio atual das sociedades como o fim da história.

A derrocada do campo socialista soviético e a aparente supremacia do liberalismo econômico trouxeram ao mundo o sentimento do fim das polaridades ideológicas. O dito comunismo e suas formas variantes foram substituídas por formas de governo híbridas, ainda sem uma identificação ideológica reconhecida. O capitalismo como estrutura filosófica foi submetido às novas formas pragmáticas de vida dos países desenvolvidos.

A maioria dos autores situa o início dos anos 1970 como o epicentro das mudanças. Braga (1996), indo mais além e citando Piore e Sabel, afirma que uma sucessão de acidentes, erros e eventos contingentes, a partir da década de 1960, contribuiu para as transformações sociais e do mundo do trabalho que hoje conhecemos, aos quais os autores chamam de teoria da especialização flexível:

- a) a inquietação social do final da década de 1960, iniciada nos Estados Unidos, associada aos protestos estudantis contra a guerra do Vietnã e aos movimentos de direitos civis por parte de negros reivindicando tratamento igualitário dentro e fora do local de trabalho. Na Europa Ocidental, esses protestos se referem ao movimento estudantil, de minorias étnicas e de trabalhadores braçais nativos contra a ordem econômica, por conta da reivindicação de direitos constitucionais;

- b) o abandono por parte dos Estados Unidos da responsabilidade da troca de dólares por ouro a taxas fixas. Para proteger o lugar do dólar no sistema monetário internacional, os EUA abandonaram sua prerrogativa de ditar a política econômica mundial, de vez que se ocupavam em proteger suas próprias políticas contra a competição externa. Em 1971, o presidente Nixon sacrificou o compromisso americano de converter moedas estrangeiras em dólar e dólar em ouro a taxas fixas;
- c) o embargo do petróleo por parte dos países árabes e o acordo soviético do trigo, em 1973. O primeiro fato, considerado o mais determinante de todos, foi resultado do apoio do Ocidente a Israel durante a guerra Árabe-Israelense. O segundo, quando a União Soviética recorreu ao mercado internacional para contornar a escassez de trigo, em virtude de uma sucessão de más colheitas. Tanto o embargo do petróleo quanto a crise do trigo ameaçavam os sistemas regulatórios dos países capitalistas.
- d) a segunda crise do petróleo, em 1979. Causada pela revolução iraniana, essa crise acabou por minar a confiança no sistema econômico internacional, gerando uma escala inflacionária no mundo e obrigando os países a refrearem a demanda. No início dos anos 1980, seguiu-se uma recessão, o que ocasionou a estagnação ou redução do PIB dos países desenvolvidos.
- e) a elevação nas taxas de juros. Ocorrida após a segunda crise do petróleo, esse fato aprofundou e manteve a recessão por muitos anos. As nações em desenvolvimento também participaram da crise, tendo que refinar a taxas elevadíssimas os débitos que haviam contraído a taxas relativamente baixas de juros nos anos 1970, limitando mais ainda o acesso ao dinheiro externo.

O conjunto desses fatos, somados às mudanças nas políticas públicas, especialmente no contexto norte-americano, com o objetivo de restaurar a pressão do mercado nos salários e nas decisões de preços, teria levado ao colapso dos mercados de massa para produtos padrão.

Para Piore e Sabel (1984), entretanto, esses eventos foram contingentes. As explicações mais permanentes da crise estavam na saturação de bens de consumo dos países desenvolvidos, ocorrida gradativamente a partir do período pós-guerra, resultado da chegada ao limite de expansão do consumo interno de mercadorias desses países, após o período pós-guerra.

A especialização flexível seria, então, uma solução orgânica para a crise capitalista, pois traria uma alteração do padrão tecnológico vigente, identificada com a produção em larga escala, para uma produção flexível sujeita à demanda, mais dinâmica e mais adequada à chamada tecnologia variável de base computacional. Seria a retração da economia de escala e a revalorização de uma produção baseada em pequenos lotes, conjugada a formas mais flexíveis de contratação e uso da força de trabalho.

Há críticas sobre essa abordagem dos autores, que tomam a crise como expressão do esgotamento do progresso técnico ou do paradigma do aparelho de produção voltado ao consumo de massas (BRAGA, 1996). Nesse caso, o elemento de determinação social recairia sobre a fragmentação e diversificação da demanda por bens de consumo variados, próprias de um mercado em transformação.

Entretanto, Braga (1996) diz que a idéia de saturação dos mercados de massa pressupõe que o capitalismo resolveu os problemas de desemprego e subemprego presentes nos países desenvolvidos no período pós-guerra, o que não é verdade. Assim, a explicação não seria de adequação técnica, mas sim de natureza político-ideológica.

Na visão de Antunes (2001), os sinais mais evidentes do processo de transformação do capitalismo foram:

- a) queda da taxa de lucro, como resultante, dentre outras causas, do aumento do preço da força de trabalho, conquista acontecida durante o período pós-guerra, e pela intensificação das lutas sociais dos anos 60;
- b) o esgotamento do padrão de acumulação taylorista/fordista de produção, dada a incapacidade de responder à retração do consumo, como consequência do desemprego estrutural que se iniciava;
- c) hipertrofia da esfera financeira em relação aos capitais produtivos, abrindo espaço para a especulação, na nova fase do processo de internacionalização;

- d) a maior concentração de capitais, como resultado das fusões entre empresas monopolistas e oligopolistas;
- e) a crise do *welfare state* ou Estado do bem-estar social, acarretando crise fiscal do Estado capitalista, a retração dos gastos públicos e sua transferência para o capital privado;
- f) incremento acentuado das privatizações, tendência que estava associada ao item anterior e aos movimentos de desregulamentação e flexibilização do processo produtivo.

Antunes (2001) concorda com Piore e Sabel, quando argumenta que esses sinais eram reflexo de uma crise de produtividade que advinha do excesso constante de capacidade e de produção do setor manufatureiro internacional, expressão da acirrada competição internacional. Como consequência, a incapacidade de proporcionar uma taxa de lucro adequada produziu o deslocamento do capital para as finanças.

Era o final de um período em que predominavam os mecanismos de regulação que vigoraram no pós-guerra nos países capitalistas, cujas premissas eram de que o sistema seria efetivo, regulado e fundado num compromisso entre capital e trabalho e mediado pelo Estado. O efeito imediato desse cenário foi o início do processo de reorganização do capital e de sua estrutura ideológica e política nos países capitalistas de todo o mundo.

Os traços mais evidentes desse movimento foram o advento do neoliberalismo, tendo como principais representantes os presidentes Ronald Reagan nos EUA e Margareth Thatcher na Inglaterra, a desregulamentação dos direitos do trabalho e a desmontagem do setor produtivo estatal.

Como parte do processo de reestruturação produtiva do capital, seguiu-se um esforço do mundo capitalista para readequar sua estrutura de produção, visando dotar os países de instrumental necessário para alcançar os patamares de expansão alcançados no período pós-guerra.

Novas formas de gestão organizacional foram implementadas, visando recuperar o ciclo reprodutivo, especialmente a produção flexível, utilizando como conceito fundamental a reestruturação dos processos, a Reengenharia, dos quais falaremos mais adiante. Antunes (2001) destaca que a resposta capitalista a essa crise era de tratar a

superfície do sistema, portanto de natureza fenomênica, reestruturando-se o padrão de acumulação e não o modo de produção. Assim, seriam feitas as mudanças necessárias à reestruturação do sistema sem transformar os pilares essenciais do modo de produção capitalista.

Ao lado da liberação comercial e das novas formas de domínio técnico-científico, essas novas técnicas de gerenciamento da força de trabalho tiveram um papel fundamental no estabelecimento da nova ordem organizacional, especialmente nos EUA, na Alemanha, à frente da União Européia e no Japão, liderando o bloco asiático.

Pode-se dizer que a reestruturação produtiva do capital nas organizações produtivas começou nesse último país, na década de 1970, com o surgimento do Toyotismo, modelo de produção que vinha sendo articulado desde o período pós-segunda guerra mundial, alternativo ao binômio taylorismo/fordismo, vigente no mundo capitalista desde o início do século XX.

Nessa década, o próprio centro do sistema global de produção capitalista, os EUA, havia sido afetado pelas dimensões da crise a partir dos anos 1970 e perdia a batalha da competitividade tecnológica para o Japão.

Antes, porém, de abordar o modelo que surgiu, é preciso detalhar as particularidades do taylorismo e do fordismo, modelos predominantes antes do toyotismo, a fim de conseguir perceber as mudanças geradas no sistema de produção capitalista, à época.

Antes mesmo de Taylor, outros estudiosos já haviam se ocupado com estudos sobre o trabalho. As primeiras referências remontam ao início da era capitalista, no século XVII, como os que estão registrados na *History of the Royal Society of London* (BRAVERMAN, 1987). Os economistas clássicos já se ocuparam teoricamente, também, dos problemas da organização do trabalho nas empresas capitalistas, como Adam Smith, que escreveu sobre a divisão do trabalho. Por esse motivo, Braverman (1987) os classifica como os primeiros peritos em gerência científica do trabalho. A França teve também tradição no desenvolvimento de estudos científicos do trabalho, especialmente com o ministro Colbert de Luís XIV; engenheiros militares como Vauban, Belidor e Coulomb, que desenvolveu estudos fisiológicos sobre o esforço no trabalho; Marey, que utilizava cilindros de papel enfumaçado para elaborar o registro gráfico dos fenômenos do trabalho. A escola francesa culminou com Henri Fayol, contemporâneo de Taylor e considerado o outro grande nome

dos fundamentos da Administração, responsável por formular princípios para garantir o controle total da empresa através de um enfoque sistemático da Administração.

Esses trabalhos foram continuados por estudiosos como Andrew Ure e Charles Babbage, os últimos a tratar desses temas, antes que se fizesse uma lacuna de mais de meio século, quando se verificou um aumento no tamanho das empresas, o início da organização monopolística da indústria e a aplicação da ciência à produção. Babbage foi, talvez, o precursor mais direto de Taylor, aplicando o estudo do trabalho à divisão do trabalho mental, imaginando uma espécie de máquina de calcular.

Assim, pode-se afirmar que Taylor não rompia com as abordagens da época, como explicita Braverman (1987, p.85).

O que Taylor fez não foi criar algo inteiramente novo, mas sintetizar e apresentar idéias num todo razoavelmente coerente que germinaram e ganharam forças na Inglaterra e nos Estados Unidos durante o século XIX. Ele deu uma filosofia e título a uma série desconexa de iniciativas e experiências.

A partir das últimas décadas do século XIX, o nome de Taylor despontou entre os teóricos como o iniciador do movimento da gerência científica, traduzindo um esforço para aplicar os métodos da ciência aos problemas crescentes e complexos do controle do trabalho nas novas organizações capitalistas em expansão.

De início, é essencial destacar que o taylorismo apresentava duas características principais:

- a) em termos lógicos, o taylorismo se preocupava com a cadeia de desenvolvimento dos métodos e organização do trabalho e não com o desenvolvimento da tecnologia, no qual não contribuiu para quase nada;
- b) embora Taylor tivesse um apreço especial com o termo gerência científica, faltavam ao taylorismo as características de uma verdadeira ciência, já que traduzia nada mais que a perspectiva do capitalismo em relação às condições da organização da produção. Aceitava as relações sociais e antagônicas como naturais, não investigando o trabalho em suas múltiplas dimensões, mas apenas buscando alternativas para a adaptação do trabalho às necessidades do capital. Nas

palavras de Braverman (1987, 83), “entra na oficina não como representante da ciência, mas como representante de uma caricatura de gerência nas armadilhas da ciência”.

O centro da preocupação de Taylor era o conceito de controle do trabalho. Embora as abordagens anteriores tratassem também desse aspecto, reconhece-se que, com Taylor, o controle adquiriu dimensões sem precedentes, saindo do limite da fixação das tarefas pelo supervisor, para o controle concreto de execução de toda atividade no trabalho, desde as tarefas mais simples até às mais complexas. Os autores que escrevem sobre o assunto, como Braverman (1987) concordam que, nesse sentido, Taylor promoveu uma revolução significativa na divisão do trabalho comparando-se com outras mudanças acontecidas.

O princípio central de sua defesa pelo controle detalhada das tarefas pela gerência era de que os trabalhadores que eram dirigidos apenas pelas ordens e disciplinas, pela gerência comum, como chamava as formas de supervisão existentes antes dele, não eram adequadamente controlados, porque eles estavam presos aos reais processos de trabalho. A passagem do controle do processo de trabalho para as mãos da gerência, isto é, a fixação de cada fase e modo de execução, possibilitaria o conhecimento e a eficiência necessários para a sua realização.

Os princípios básicos da Administração Científica, da qual Taylor é considerado o fundador, e teoria-base do campo da Administração, são os seguintes:

Primeiro Princípio - o administrador assume o cargo de reunir todo o conhecimento tradicional que no passado foi possuído pelos trabalhadores e ainda de classificar, tabular e reduzir esse conhecimento a regras, leis e fórmulas. Assim, o gerente é o responsável por colher e constituir num todo racional o conhecimento tradicional obtido dos trabalhadores, devolvendo a estes como a melhor maneira de se executar uma operação. Dessa forma, a instituição de relações hierárquicas e despóticas na fábrica se constituem em um novo campo do saber que representará um reforço da dominação sobre o próprio trabalhador (RAGO; MOREIRA, 2003).

Segundo Princípio – todo possível trabalho cerebral deve ser banido da oficina e centrado no departamento de planejamento ou projeto. Esse princípio preconiza a separação

de concepção e execução do trabalho, tornando-se o símbolo da consolidação da morte do trabalho artesão, que juntava historicamente todas as fases da produção em uma pessoa. Embora se reconheça que à medida que o trabalho se torna um fenômeno social mais que individual e com isso, possa ser separado em suas dimensões de motivação e ação, mas o aspecto essencial que torna a capacidade de trabalho do homem superior à do animal é a junção da execução com a concepção do produto ou serviço a serem feitos. Esse princípio também expressa:

- a) o reconhecimento sobre a necessidade de controle da organização do trabalho como forma de possibilitar o domínio do capital no interior do espaço produtivo, recomendando a execução passiva das tarefas pelos operários;
- b) o entendimento de que o estudo sistemático do trabalho e os frutos do estudo pertenciam à supervisão assim como máquinas, imóveis e instalações. Ou seja, o próprio trabalho tornou-se parte do capital;
- c) a percepção de que era preciso bloquear a ação dos operários em sua tradicional atitude de guardar os segredos do ofício para si mesmos e seus amigos, ao invés de tornar o conhecimento uma propriedade pública, o que Drucker (1997) chama de o mistério e o sigilo do artesanato. Essa não seria a última vez que o capital desenvolveria esforços para se apropriar das habilidades dos trabalhadores, como veremos mais adiante neste trabalho. Sobre isso, se manifesta Coriat (*apud* MORAES NETO, 1989, p.44):

...não se trata somente de expropriar aos trabalhadores seu saber, senão também de confiscar este saber recolhido e sistematizado – em benefício exclusivo do capital (...).

- d) a compreensão de que o propósito do estudo do trabalho nunca foi o de proporcionar ao trabalhador uma parcela maior do conhecimento científico. Ou pelo menos, assegurar o seu progresso com o aumento da técnica no processo de produção. O objetivo central do capital era o de aumentar a produção por meio da padronização do processo produtivo e da diminuição da qualificação do trabalhador. O próprio Taylor diria, em seu livro **Gerência da Oficina** (BRAVERMAN, 1987, p.107):

(as plenas possibilidades do seu sistema) não se realizariam até que quase todos os mecanismos da oficina fossem acionados por homens do menor calibre e alcance, e que são, portanto, mais baratos que os exigidos no velho sistema.

Terceiro Princípio – Cada operário tornou-se mais especializado em seu próprio ofício do que é possível a qualquer um ser na gerência e que, em conseqüência, os pormenores de como o trabalho será mais bem feito devem ser deixados a ele. Trata-se de uma tentativa de estabelecer uma relação cordial com os trabalhadores, a fim de possibilitar a articulação com cada um dos princípios apontados. Uma relação cordial entre o operário e a hierarquia na fábrica atenuaria a existência da luta de classes no interior do processo produtivo.

Quarto Princípio – manter a divisão eqüitativa do trabalho e das responsabilidades entre a direção e o operário. Esse princípio acredita assegurar a supressão das lutas operárias, como resultado da relação das duas partes.

A exagerada ênfase no controle e a insistência em chamar os operários de indolentes, atribuindo todos os problemas da sociedade americana a essas questões, levaram alguns autores a apontar a origem dessas idéias de Taylor em seu próprio comportamento polêmico. Filho de uma abastada família puritana da Filadélfia, abandonou os estudos de preparação para a carreira de advogado, a mesma do pai, aparentemente revoltado contra este. Segundo Braverman (1987) e Rago; Moreira (2003), havia indícios de que Taylor era um exemplo de personalidade obsessivo-compulsiva. Em sua juventude, ele contava seus passos, media o tempo de suas várias atividades e analisava seus movimentos buscando economizar tempo e à procura de eficiência. Para autores como Kakar *apud* Braverman (1987), Taylor poderia ser considerado, no mínimo, de maníaco neurótico. Com essa constituição psíquica, ele mantinha um atrito permanente com os operários, exemplo clássico do antagonismo das relações de produção que se expressam nas organizações.

O jovem Taylor acreditava, desde cedo, que o processo de produção gradativamente mais complexo das fábricas de sua época não poderia ser deixado como responsabilidade dos trabalhadores, que, segundo ele, sofriam de indolência sistemática, produzindo muito menos do que poderiam (RAGO; MOREIRA, 2003). O raciocínio dele era de que ao *marca-passo* natural, comportamento típico do operário, traduzido como uma vadiação,

uma tendência de ficar à vontade, se seguia o *marca-passo* sistemático, causado pelas relações dos operários com os demais, como salienta Braverman (1987, p.91):

A preguiça natural dos homens é séria, mas o mal maior de que tanto os empregados quanto empregadores estão sofrendo é o *marca-passo* sistemático, que é quase universal em todos os esquemas comuns de administração e que resulta de um cuidadoso estudo por parte dos operários do que eles pensam atender aos seus melhores interesses.

Uma outra crença de Taylor produziu aquilo pelo qual ficou mais notabilizado: de que a causa maior do desperdício era a anarquia das formas de produção. De fato, como o trabalho era transmitido oralmente entre os operários entre si, isso levava à prática de inúmeras formas de realização da mesma tarefa. Taylor diz que cada tarefa e cada movimento possuem um saber fazer profissional, sendo necessária a escolha da mais racional e lucrativa para a organização.

Como para Taylor existia uma melhor maneira de realizar uma tarefa, a idéia que veio, como consequência, foi a de que existe o máximo ou ótimo que podem ser obtidos de um dia de força de trabalho. A principal decorrência dessa concepção foi a criação e a popularização da função do analista de tempos e movimentos, responsável por medir os tempos padrões para realização das tarefas do chão de fábrica, ficando conhecida em todo o campo da administração e no mundo dos negócios, especialmente na primeira metade do século XX.

A prática da Administração Científica atingiu o mundo do trabalho em várias frentes. Em primeiro lugar, o sistema individualizou o operário no interior da fábrica, fragilizando todas as formas de articulação e os laços de solidariedade entre os trabalhadores, e incentivando o espírito de concorrência entre eles. A definição de salários diferenciados, a distribuição de prêmios e gratificações contribuíram para que o chão de fábrica se tornasse uma arena para os próprios trabalhadores. Sobre isso, Marx afirmou que, diferentemente dos generais, que vencem suas guerras pelo recrutamento dos exércitos, os capitães da indústria ganham suas guerras pela desmobilização dos exércitos (BRAVERMAN, 1987).

Em segundo lugar, a separação de trabalho mental do trabalho manual, que foi considerada a mais decisiva medida simples na divisão do trabalho tomada pelo modo capitalista de produção, empobreceu o conteúdo do trabalho e levou à burocratização

acentuada, permitindo ainda ao capitalista ser cada vez mais independente do trabalhador, descartável a qualquer momento. Sobre esse divórcio de trabalho mental e manual, Braverman afirma (BRAVERMAN, 1987, p.150):

Assim, após milhões de anos de trabalho, durante os quais os seres humanos criaram não apenas uma cultura social complexa, mas num sentido muito real criaram-se a si mesmos, o próprio traço cultural-biológico sobre o qual se funda toda essa evolução entrou em crise, nos últimos duzentos anos, uma crise que Marcuse corretamente chama de ameaça de catástrofe da essência humana. A unidade de pensamento e ação, concepção e execução, mão e mente, que o capitalismo ameaçou desde os seus inícios, é agora atacada por uma dissolução sistemática que emprega todos os recursos da ciência e das diversas disciplinas da engenharia nela baseadas. O fator subjetivo do processo de trabalho é transferido para um lugar entre seus fatores objetivos inanimados. Aos materiais e instrumentos da produção acrescenta-se uma força de trabalho, outro 'fator de produção', e o processo é daí por diante executado pela gerência como o exclusivo elemento subjetivo.

Em terceiro lugar, o taylorismo provocou uma mudança de comportamento no que diz respeito às estratégias de controle social do capitalismo, para transformação dos trabalhadores em força de trabalho, tentando superar os modelos hierárquicos tradicionais das instituições militares. Rago; Moreira (2003, 34) citam o discurso de um comandante da Academia de West Point, nos EUA, ao explicar o motivo da adoção de um curso de psicologia oriundo da indústria, para os comandantes do exército:

O servilismo que caracterizava a antiga disciplina de medo e de obediência cega a um controle autocrático desencorajaria o soldado de hoje e não o prepararia para enfrentar as exigências atuais da batalha. Este tipo de disciplina convinha outrora ao controle de camponeses ignorantes a quem não se perguntava nada e de quem não se esperava reflexão alguma no combate. Os tempos atuais são outros. Não estamos mais lidando com os mesmos homens nem as mesmas condições. A educação moderna propagando-se nas massas modificou completamente a situação. Hoje, nosso soldado é um cidadão educado da comunidade democrática. O que se pode fazer de mais racional é reconhecer este ponto e tirar vantagens deles.

Assim, o Taylorismo continha uma estratégia sofisticada de docilização dos indivíduos, introduzindo a racionalização da postura, a economia de tempo e a modelagem da figura do trabalhador, desejado como submisso, produtivo, destituído de consciência, de capacidade crítica e de criatividade.

A difusão das técnicas tayloristas alcançou todo o mundo civilizado da época, trazendo a promessa do crescimento da produção, princípio fundamental do taylorismo. Com a expansão dessas técnicas, cresceu também a resistência em vários países, resultado da mobilização da classe trabalhadora.

Nos Estados Unidos, país de origem do movimento, a ideologia da produtividade atingiu a classe empresarial no início do século XX, cujos dirigentes enxergavam no taylorismo uma forma de elevação da produtividade e de conter a resistência dos operários. Como afirmam RAGO; MOREIRA (2003, p.41),

a máscara do conhecimento científico como fundamento da nova organização das relações de trabalho permitia esconder a real intenção de quebrar pela raiz a fonte de poder do operariado, ou seja, o domínio do saber fazer profissional.

A época era propícia: entre 1898 e 1903 o sindicalismo norte-americano havia sido fortalecido com a eclosão de inúmeras greves, como a dos mineiros (1897), a dos mecânicos e trabalhadores do aço (1901) e a greve dos trabalhadores dos matadouros (1904).

Dois ações básicas do taylorismo, a padronização das tarefas e a constituição de cronometristas e apontadores, causaram enorme insatisfação no seio do operariado. Com relação à primeira, os trabalhadores a viam como uma subtração de sua autonomia, já que esse princípio estabelecia a centralização do desenvolvimento das normas de produção nas mãos da direção, e a criação de um rígido código de procedimentos para todos os trabalhadores. A segunda ação levou os trabalhadores a se revoltarem, pois a existência de supervisores, como elementos da polícia, vigiando os movimentos dos operários contrariava o senso de liberdade e o uso da criatividade no processo produtivo. Como resultado, alguns cronometristas da *American Locomotive Co.*, de Pittsburg, foram espancados pelos operários em 1911.

Os trabalhadores também voltaram suas críticas em relação a dois outros princípios fundamentais do taylorismo, o salário por peças e os prêmios por produção, que consideravam como itens nocivos do conjunto de novas idéias do movimento, como afirmava o editorial do **Machinists Monthly Journal** de 09.05.1897 (RAGO; MOREIRA: 2003, p.43):

...doença vergonhosa e insidiosa (que) encoraja o apetite de ganho; é imoral em seus objetivos e contribui, mais que todos os males que escaparam da caixa de Pandora, para criar a discórdia e transformar num inferno uma oficina ou uma fábrica onde antes reinava o entendimento entre as pessoas do nosso ofício.

Os métodos tayloristas provocaram mudanças significativas na sociedade americana nesse período. Os dirigentes industriais conseguiram reduzir a influência dos operários qualificados com a padronização das tarefas, que acarretava a desqualificação das funções.

Todas essas transformações trouxeram alterações profundas no funcionamento dos sindicatos norte-americanos. Em primeiro lugar, o número de sindicalizados teve um crescimento vertiginoso, indo de dois milhões em 1910, para 5 milhões em 1920. Em segundo, os operários semiquualificados se mostraram um grupo combativo, confrontando a liderança dos sindicatos em relação à sua preferência pelos estratos qualificados dos trabalhadores. Em terceiro, a estrutura de ofício, própria do sindicalismo americano, iria se transformar numa estrutura de sindicatos de indústria, onde outras categorias operárias, que não as qualificadas, passaram também a influir diretamente.

A situação mudaria na década seguinte, como decorrência da crise econômica de 1920 – 22, que levou um enorme contingente de trabalhadores ao desemprego. Com isso, os sindicatos perderam seu poder de influência e algumas conquistas dos trabalhadores foram perdidas, dentre elas, salários mais altos e a limitação das horas regulamentares à jornada de trabalho.

Digno de registro é o que aconteceu nessa época. Segundo Rago; Moreira (2003), os que se mantiveram como operários qualificados foram os que menos perderam, ao contrário que a massa de trabalhadores taylorizados, que sentiram sua falta de representatividade numa situação adversa.

A consolidação do taylorismo nos Estados Unidos se deu na década de 1920, cujas idéias estavam presentes em quase todas as indústrias, até que, por pressão dos sindicalistas, o sistema foi proibido por lei de ser praticado nas instituições do governo federal.

Na França, a principal obra de Taylor, **Princípios da Administração Científica**, foi lançada em 1911, quando já havia uma tendência à aceitação das inovações propostas por

esse sistema. Por isso mesmo, o país foi o primeiro a experimentá-las na Europa, tendo sido introduzidas numa fábrica da Renault de 150 operários, pelo engenheiro George de Ram, treinado nos Estados Unidos.

Entretanto, logo nos primeiros anos a resistência ao taylorismo já aparecia. Uma importante greve contra a introdução do novo sistema foi deflagrada pela União Corporativa dos Operários Mecânicos, principal organização de oposição ao taylorismo, por ocasião da introdução do cronômetro na fábrica da Renault.

Até a eclosão da primeira guerra mundial, vários episódios de confronto envolvendo a Renault e os sindicatos franceses aconteceram. Em 1913, tem lugar a maior delas, quando, ao final de 44 dias, 46 operários não voltaram ao trabalho.

A primeira guerra mundial levou a classe operária francesa a diminuir sua resistência, ao contrário do que aconteceu nos Estados Unidos, diante do desafio de vencer o inimigo externo. O taylorismo conseguiu avançar no mundo do trabalho francês, justamente porque uma grande parte das fábricas voltou-se para a fabricação de material de guerra e era imperativa a busca de eficiência. Esse avanço foi tão evidente que os discípulos do sistema se organizaram e fundaram a Conferência da Organização Francesa.

Um outro fato contribuiu para a disseminação das idéias tayloristas na França: o surgimento da obra **Administration Industrielle et Générale**, de Henri Fayol, que trouxe princípios complementares ao taylorismo. A convergência dos temas foi tão clara, que o Centro de Estudos da Administração, fundado por Fayol, para servir de fórum às discussões dos novos modelos administrativos, fundiu-se à conferência organizada pelos discípulos de Taylor, dando origem a um só grupo intitulado o Comitê Nacional da Organização Francesa.

Após o término da guerra, o trabalho em cadeia foi implantado no país, em primeiro lugar na Citroen, cujo modelo de produção se baseava na fábrica da Ford nos EUA, depois na Renault, que generalizou a utilização da linha de montagem em 1925.

Como os teóricos ligados ao campo dos negócios viam Taylor? Drucker, considerado o Pai da Administração, por ter uma longa convivência com o campo da Administração e dos Negócios, tem uma visão complacente e às vezes mítica dele. Para ele, Taylor não era motivado pela eficiência, nem pela geração de lucros para os proprietários, mas sim pelo sonho de criar uma sociedade na qual proprietários e trabalhadores, capitalistas e

proletários, pudessem desenvolver um interesse comum pela produtividade e construir um relacionamento harmonioso, a partir da aplicação do conhecimento ao trabalho (DRUCKER, 1997).

Segundo Drucker, Taylor ficou chocado com o ódio que percebeu entre capitalistas e trabalhadores, cenário do final do século XIX. Ele acabou vendo algo que Marx, Disraeli, Bismarck e Henry James não haviam enxergado: que o conflito entre patrões e empregados era desnecessário, trabalhando para aprimorar a produção e a melhoria dos salários dos trabalhadores.

Drucker afirma ainda que Taylor foi um incompreendido especialmente porque ele havia aplicado o conhecimento ao estudo do trabalho e defendia a tese de que não havia trabalho qualificado, apenas trabalho. A perspectiva de extrair a importância de alguns tipos de trabalhos melindrou os sindicatos mais respeitados e poderosos da América, que eram os dos arsenais e estaleiros estatais que produziam equipamentos de defesa para o país. Segundo o autor, esses sindicatos eram monopólios de artesanato (DRUCKER, 1997, p.16):

...a participação neles era restrita a filhos e parentes dos membros. Eles exigiam um aprendizado de cinco a sete anos, mas não tinham treinamento sistemático, nem estudo do trabalho. Não era permitido anotar nada; não havia nem mesmo plantas ou outros desenhos do trabalho a ser feito. Os membros tinham que jurar segredo e não podiam discutir seu trabalho com os não membros. A afirmação de Taylor, de que o trabalho podia ser estudado, analisado e dividido em uma série de movimentos repetitivos simples – cada um dos quais devia ser executado de uma maneira certa, no seu melhor tempo e com suas ferramentas corretas – era de fato um ataque frontal aos sindicatos.

Drucker (1997, p.19), como americano de adoção, capitalista de coração e um dos homens que ajudou a consolidar o campo da Administração nos Estados Unidos e daí para todo o mundo, concebe um *status* privilegiado a Taylor na galeria de pensadores mundiais:

Darwin, Marx, Freud formam a trindade freqüentemente citada como os 'criadores do mundo moderno'. Se houvesse alguma justiça no mundo, Marx deveria ser retirado e substituído por Taylor. Mas o fato de Taylor não receber o crédito que lhe é devido não é importante. O que é sério é o fato de tão poucas pessoas compreenderem que a aplicação do conhecimento ao trabalho criou economias desenvolvidas a provocar a explosão de criatividade dos últimos cem anos.

Já o Fordismo deve ser entendido como um desenvolvimento da proposta taylorista, porquanto buscava o auxílio dos elementos objetivos do processo, o que Marx denominou de trabalho morto, como a esteira, elemento fundamental na abordagem de Ford, para objetivar o elemento subjetivo, o trabalho vivo (MORAES NETO, 1989).

Para Moraes Neto (1989), o fordismo caracterizava uma socialização da proposta de Taylor, administrando a forma de execução pregada por este último, sob a via coletiva, da esteira.

Ford criou uma nova organização na produção e no trabalho em 1913, porque desejava produzir seu veículo, o modelo T, por um preço relativamente baixo, a fim de que fosse comprado em massa. Filho de um sitiante, Ford desejava oferecer aos agricultores um meio de romper o isolamento das comunidades agrícolas americanas do início do século, a um preço razoável.

Seu principal obstáculo foi o antigo regime de trabalho, no qual operários especializados fabricavam artesanalmente os veículos, montando dezenas de milhares de peças, uma operação que demandava tempo e tornava o veículo caro.

Para superar esse e outros obstáculos e chegar aos seus objetivos, Ford estabeleceu um padrão de funcionamento com as seguintes características:

1. produção em massa, com o suporte da racionalização radical das operações realizadas pelos operários e combate do desperdício, especialmente do tempo;
2. parcelamento das tarefas, estabelecendo-se um número limitado (e repetitivo) de operações por cada operário na jornada de trabalho. Isso leva à desqualificação do operário, que não precisa ser mais um artesão ou especialista em mecânica para poder trabalhar na linha de produção;
3. sistematização da linha de produção, que é a regulação entre os trabalhos já regulados. A esteira rolante permite aos operários realizar suas tarefas, numa seqüência de operações sucessivas e ordenadas com cadência controlada pela empresa, limitando-se ao máximo os estoques e o transporte entre as operações;
4. padronização das peças dos automóveis fabricados. A busca desse resultado obrigou Ford a comprar as firmas que fabricavam as peças, já que nem todas

obedeciam ao critério de qualidade desejado. Com essa iniciativa, criou a integração vertical, ou seja, o controle total do processo de produção.

Quando esse método de produção surgiu, em 1914, eram necessárias 12:30 horas para montar um veículo. Com o taylorismo (parcelamento das tarefas, a racionalização das operações sucessivas e a padronização dos componentes), o tempo caiu para 5:50 horas e após o treinamento, esse tempo caiu para 2:38 horas. Quando introduziu as primeiras linhas automatizadas, Ford fez esse tempo cair para 1:30 horas, quase oito vezes mais rápido do que os concorrentes à época.

Entretanto, os problemas nas relações capital/trabalho logo vieram à tona. Os operários preferiam o modelo de produção antigo, pois era evidente que esse valorizava mais os trabalhadores, destacando a qualificação. Ford não conseguiu preencher as vagas necessárias à produção em massa em sua fábrica. Para isso, dobrou o salário de US\$ 2,5 para US\$ 5 por oito horas de trabalho, para atrair os trabalhadores. Para receber o salário integral, havia algumas exigências, como não ser do sexo feminino, fato que seria omitido por Ford. No dia seguinte à divulgação do recrutamento, 10 mil pessoas estavam nos portões da fábrica de *Highland Park*, em Detroit. Os trabalhadores não contratados (a fábrica precisava apenas de cinco mil) se revoltaram e foram dispersos com violência pela polícia, chamada por Ford.

Apesar do aumento dos seus custos, especialmente por causa da elevação dos salários, ele conseguiu baixar o preço dos veículos, conseqüência direta da produção em massa. A nova organização da produção alcançou a liderança do mercado norte-americano e depois o mundial, implantando filiais no Canadá, na Inglaterra e na Alemanha. Os concorrentes foram obrigados a introduzir os novos métodos de produção ou mesmo a fechar suas portas. Nos EUA, o número de fabricantes caiu de 108 em 1923 para 12 em 1941. Em outros países, o caso da Bélgica, a indústria automobilística simplesmente desapareceu entre 1920 e 1945 (GOUNET, 1999).

Do ponto de vista de sua relação com o capital, o fordismo representava (AGLIETA, 1997 *apud* BRAGA, 2003)

um novo estágio da regulação do capitalismo, o do regime de acumulação intensiva, no qual a classe capitalista busca gerir a reprodução global da força de trabalho assalariada por meio da

íntima articulação das relações de produção e mercantis mediante as quais os trabalhadores assalariados adquirem seus meios de consumo. O fordismo é, pois, o princípio de uma articulação do processo de produção e do modo de consumo, que instaura a produção em massa, chave da universalização do trabalho assalariado.

O fordismo acentuou ainda mais a supressão da dimensão intelectual do trabalho, fruto da concepção de Taylor da separação entre planejamento e execução, reduzindo a ação dos operários a um conjunto de movimentos mecânicos e repetitivos de atividades, como uma expressão da junção do cronômetro taylorista com a produção em série fordista (ANTUNES, 2001), levando a algumas sérias conseqüências para os trabalhadores, como afirma Antunes (2001, p.37):

Paralelamente à perda de destreza do labor operário anterior, esse processo de desantropomorfização do trabalho e sua conversão em apêndice da máquina-ferramenta dotavam o capital de maior intensidade na extração do sobretrabalho.

Para Moraes Neto (1989), o fordismo não representou uma etapa necessária do trabalho humano, porquanto foi o desenvolvimento de uma forma historicamente menos desenvolvida, que é a manufatureira. O raciocínio do autor tem a seguinte trajetória: a manufatura representou uma fase de desenvolvimento do trabalho sob sua forma burguesa, sendo, portanto, uma etapa necessária desse desenvolvimento, levando o trabalho à sua negação, a maquinaria, como a forma mais desenvolvida do trabalho. Assim, o fordismo, uma proposta posterior, significaria um retorno a uma forma historicamente superada.

De qualquer forma, sua aplicação prática, especialmente na indústria automobilística, agregada à gerência científica taylorista do trabalho, se tornaram a expressão mais avançada da racionalização capitalista do processo de trabalho do século XX e apenas somente entre os anos 1960 e 1970 começou a dar sinais de esgotamento.

Desde o período pós-segunda guerra mundial, a indústria automobilística japonesa percebia a necessidade de alcançar padrões superiores de competição, sob pena de desaparecerem, em caso de fracasso. O mercado japonês, semelhantemente ao mundial, se via numa grande recessão, com baixa demanda pelos produtos industriais, descrita como uma crise de superprodução.

Em 1978, Taichi Ohno, um engenheiro da Toyota que se tornou vice-presidente daquela montadora automobilística, reuniu sua experiência no livro **L'esprit Toyota**, onde contava a implantação do modelo fordista de produção na Toyota, adaptado à realidade japonesa.

Sedento por modismos que fizessem disparar os negócios em tempos de recessão, o mercado capitalista – nesse caso o japonês –, absorveu com sofreguidão a experiência de Ohno e em pouco tempo, o *toyotismo* ou *ohnismo*, substantivo derivado do seu sobrenome, estava disseminado nas organizações de todo o país.

Ohno buscava uma resposta para a pergunta “o que fazer para elevar a produtividade quando as quantidades demandadas não aumentam?”, respondendo ele mesmo que “há dois modos de aumentar a produtividade, um é aumentar as quantidades produzidas, o outro é reduzir o pessoal da produção” (ALVES, 2000, p.46). Claramente, para o inspirador do toyotismo, o novo modelo era um meio de fazer vir à tona o excesso de efetivos. Nas palavras de Coriat (1994, p.32), o que impulsionava o toyotismo, em seu aspecto ontológico, era “buscar origens e naturezas de ganhos de produtividade inéditas, fora dos recursos das economias de escala e da padronização taylorista e fordista, isso na pequena série e na produção simultânea de produtos diferenciados e variados”.

O novo sistema de produção tinha as seguintes características, segundo Gounet (1999) e Antunes (2001):

- a) a produção era vinculada à demanda, visando atender às exigências individualizadas do mercado. No sistema fordista, a meta era produzir o máximo, em massa. No toyotismo, a empresa só produzia o que era vendido e o consumo condicionava toda a organização da produção. A empresa reconstituía o estoque em função do que era vendido. Por isso, sua produção poderia ser heterogênea, ao contrário da homogeneidade fordista;
- b) a prioridade era combater todo desperdício, criando-se um sistema de gerenciamento de estoques chamado *just-in-time*. Esse objetivo tinha a ver com a carência de espaço no Japão e a necessidade de rentabilidade. Para isso, o trabalho da fábrica foi decomposto em quatro operações: transporte, produção

propriamente dita, estocagem e controle de qualidade. A produção era vista como o foco das atenções, devendo-se dar o máximo de fluidez a esta. Todas as outras etapas da produção, embora indispensáveis, eram as que não agregavam valor e, portanto, dever-se-ia reduzir o seu tempo;

- c) fundamentava-se no trabalho operário em equipe. Uma das características mais importantes do toyotismo, apresentando uma multivariabilidade de funções e rompendo com o caráter parcelar próprio do fordismo;
- d) a produção era baseada num processo flexível da organização do trabalho. O trabalho deixava de ser individualizado, rompendo a relação um homem / 1 máquina. O trabalhador deveria ser polivalente para operar várias máquinas diferentes e poder ajudar os outros no sistema automatizado, quando preciso;
- e) para organizar a produção, instalou-se o *kanban*, uma placa que tinha várias indicações, mas a principal era uma senha de comando para indicar a necessidade de reconstituição do estoque;
- f) a produção reduzida de modelos. A mesma linha de montagem deveria produzir veículos diferentes, reduzindo-se o tempo de adaptação das máquinas para cada modelo;
- g) o desenvolvimento de relações de subcontratação com os fornecedores de autopeças. Em vez de aprofundar a integração vertical, típica das empresas norte-americanas, em que a própria empresa fabricava todos os componentes dos veículos, os japoneses da Toyota fizeram acordos de terceirização, impondo aos seus fornecedores seus próprios critérios de qualidade, que iam desde a localização desse fornecedor (para reduzir o tempo e o custo do transporte), fixação de preços, prazo e qualidade, com o objetivo de produzir veículos a baixo custo e critérios de produção comuns;

- h) organização dos Círculos de Controle de Qualidade, os CCQs. Mecanismo de mobilização dos trabalhadores que visava discutir o trabalho e o desempenho, e assim incrementar a produtividade. Foi importante instrumento de apropriação do *savoir faire* intelectual e cognitivo do trabalho, que o fordismo rejeitava.

Dentre algumas dessas inovações propostas por Ohno, chamados por Alves de protocolos organizacionais do toyotismo, (ALVES, 2000, p.41), estavam:

- a) o *kanban*, princípio de gestão de produção para otimizar o tempo a partir da localização mais próxima e mais fácil dos estoques;
- b) o *andon*, método de controle da velocidade do processo produtivo através de lâmpadas de cores diferentes;
- c) o *just-in-time*, princípio destinado a eliminar os desperdícios, desde as aquisições das matérias-primas até a distribuição dos produtos, reduzindo drasticamente o capital aplicado no estoque;
- d) o trabalho em equipe, com a mudança do padrão de centralização das chefias, dando ao operário a oportunidade de participar da supervisão.

Coriat fala de quatro fases que abriram caminho para a aceitação desse novo sistema de produção nos países ocidentais (ANTUNES, 2003, p.31):

1. a introdução, na indústria automobilística japonesa, da experiência do ramo têxtil de o trabalhador operar simultaneamente com várias máquinas;
2. a necessidade das empresas de responder à crise financeira, elevando a produção sem aumentar o número de trabalhadores e conseqüentemente, os custos correspondentes;
3. a importação das técnicas de gestão dos supermercados dos EUA, que deram origem ao *kanban*.

Há outros fatos que explicam a origem organizacional do toyotismo. Na década anterior, a de 1970, os japoneses haviam criado os programas de qualidade, para dar maior

competitividade aos seus produtos, na concorrência com os americanos e europeus no mercado internacional. Ironicamente, os programas de qualidade haviam sido criados por dois consultores americanos, Willian Edwards Deming e Joseph M. Juran, cujo modelo não foi adotado pelas empresas americanas porque, supostamente, teria um alto custo.

No Japão, os programas de qualidade tiveram um enorme sucesso, porque seus princípios guardavam uma grande proximidade conceitual da cultura popular japonesa, como o perfeccionismo nos detalhes, a valorização da participação coletiva ao invés do trabalho individual e a obediência à hierarquia. Na final da década de 1970, esses programas já eram maciçamente adotados pelas organizações japonesas. Algumas ferramentas desses programas, como os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) foram posteriormente incorporadas ao movimento de produtividade que grassaria no Japão em seguida. Enquanto nos programas de qualidade, a ênfase era a busca da perfeição na fabricação do produto, no receituário de ohno a preocupação era com a velocidade da produção. As duas tendências se complementavam.

Os anos da década de 1980 podem ser considerados a “década das inovações capitalistas”, segundo Alves (2000), como decorrência da disseminação do toyotismo como sistema de produção, com seus protocolos organizacionais voltados para a captura da subjetividade operária e princípios de gestão como o da flexibilização da produção, da especialização flexível, da desconcentração industrial e ferramentas como o *just-in-time*, *kanban* e CCQ. Do ponto de vista mais global, esse caldeirão de princípios e técnicas atendia a uma nova etapa de internacionalização do capital, definido como um novo patamar de concentração e centralização do capital em escala planetária. Nesse contexto, Alves (2000) denomina o toyotismo como o momento predominante do novo complexo de reestruturação produtiva.

Assim, o toyotismo aparecia como uma resposta à crise financeira japonesa do pós-guerra, elevando a sua produtividade sem o correspondente aumento no contingente de trabalhadores. Em pouco tempo, esse modelo levou o país, num curto período, a obter padrões de produtividade e índices de acumulação capitalista sem precedentes em sua história.

O novo sistema de produção logo se espalhou pelo mundo capitalista através de formas adaptadas aos contextos locais, representando uma série de experimentos produtivos

de todos os tipos, como a especialização flexível na Terceira Itália ou o *Kalmarianismo* na Suécia, embora nenhum descrevesse as necessidades imperativas do capitalismo mundial, como o toyotismo. Alves (2000, p.22) descreve assim a importância do toyotismo:

É como se, a partir daí, o capital tivesse descoberto o ‘segredo’ – ou o mistério – de um novo padrão de acumulação capitalista. No decorrer dos anos 80, ele tenderia a assumir valor universal surgindo como ‘produção enxuta’ – *a lean production* -, uma nova racionalidade do capital em sua etapa de mundialização.

O autor discorre sobre esse valor universal atribuído ao toyotismo, afirmando que o novo sistema de produção não deveria ser reduzido a um simples modismo cultural japonês, já que ao desenvolver-se e assumir uma dimensão universal, com novas práticas gerenciais e empregatícias que alcançaram o mundo, não poderia ser mais vinculado às suas particularidades concretas originárias. Elas surgem como uma nova forma de racionalização do trabalho, centrada na *lean production*, próprias de uma nova etapa do capitalismo mundial, não podendo ser confundida com japonização ou a um simples modelo japonês, como querem alguns autores. Perde importância o fato de o novo modelo ter nascido no Japão e ganha importância o fato de que as objetivações concretas dos princípios organizacionais do toyotismo eram capazes de assegurar seu objetivo principal, que é a constituição de uma nova subjetividade operária e, em consequência, a racionalização do trabalho segundo o novo modelo.

Alves (2000) aponta ainda duas causas que reforçam sua posição sobre o valor universal do toyotismo. Em primeiro lugar, as condições ontológicas originárias determinaram suas próprias possibilidades de universalização, já que o novo sistema tinha suas origens numa lógica de mercado restrito, o capitalismo japonês dos anos 1950 a 1970, bastante similar ao capitalismo mundial da década de 1980, quando explodiu para o mundo, época de uma crise de superprodução e baixa demanda.

Em segundo lugar, o toyotismo possuía as características necessárias à nova base técnica da produção capitalista que exigia uma nova subjetividade operária na produção das mercadorias, cuja essência era cooperar com a produção, especialmente quando se sabe foi nessa época que se fizeram as maiores introduções de novas tecnologias de base microeletrônica, que eram complexas e de alto custo. Para isso, constituíram-se novas

formas de iniciativas empresariais para envolvimento dos trabalhadores, como os Círculos de Controle de Qualidade - CCQ, herança dos programas de qualidade da década anterior, a de 1970. Em resumo, o autor afirma que o valor universal do toyotismo como momento predominante do complexo de reestruturação produtiva era instaurar uma nova hegemonia do capital, no plano de produção de mercadorias, articulando coerção capitalista e consentimento operário (ALVES, 2000).

O autor reconhece que a captura da subjetividade operária já era um alvo do taylorismo/fordismo a partir dos anos 1920, sendo o pioneiro nessa articulação entre coerção capitalista e consentimento operário, na medida em que articulava, de forma hábil, a força (destruição do sindicalismo de base territorial) com a persuasão (salários por produção, benefícios sociais, propaganda ideológica e política). Charles Babbage, um pensador do início do século XIX e considerado um dos pais da ciência da Administração, oitenta anos antes de Taylor, reconheceu a importância dessa captura da subjetividade (ALVES, 2000). Marx denunciava desde o século XIX a refinada exploração da força de trabalho do salário por peça, permitindo ao capitalista elevar o grau normal da intensidade do trabalho (ALVES, 2000).

Entretanto, o taylorismo/fordismo ainda era uma racionalização inconclusa (ALVES, 2000). Se nesse primeiro sistema de produção, a via de racionalização era resolvida através da parcelização e a repetitividade do trabalho, no toyotismo, isso foi feito através da desespecialização dos trabalhadores qualificados, da polivalência e plurifuncionalidade dos homens e das máquinas.

No taylorismo e no fordismo, a subsunção¹ da subjetividade operária à lógica do capital resumia-se ao “aspecto físico-maquinal” (GRAMSCI *apud* ALVES, 2000). O fordismo, apesar de ser o sistema instaurador da sociedade racionalizada, não incorporou à racionalidade do processo de produção capitalista as variáveis psicológicas do comportamento dos trabalhadores, que o toyotismo desenvolveu através de mecanismos de comprometimento dos operários, um conjunto de compromissos institucionais que era parte do sistema de relações industriais, visando a um controle social de um novo tipo. No Japão,

¹ Geração de uma situação social, na qual a força de trabalho vem a ser, ela mesma, incluída e como que transformada em capital: o trabalho constitui o capital. Constitui-o negativamente, pois é nele integrado no ato de venda da força de trabalho, pelo qual o sistema adquire, com esta força, o uso dela; uso que constitui o próprio processo capitalista de produção (GALVAN *apud* ALVES: 2000, 48).

por exemplo, esses compromissos institucionais eram o emprego vitalício, o salário por antiguidade e o sindicalismo de empresa (ALVES, 2000). Com o toyotismo, a captura da subjetividade operária adquire um desenvolvimento real e não apenas formal.

Como salientou Alves(1984, p.40), mencionando Gramsci:

Ele (o toyotismo) procura, mais do que nunca, reconstituir algo que era fundamental na manufatura: o velho nexos psicofísico do trabalho profissional qualificado – a participação ativa da inteligência, da fantasia, da iniciativa do trabalho.

Para o autor, a principal estratégia de captura da subjetividade operária no Japão era a emulação individual através do emprego vitalício e especialmente pelos sistemas de pagamento (salário por antiguidade, bônus de produtividade ou participação nos lucros e resultados).

Embora de certa forma, o toyotismo tenha superado, no sentido dialético (superar conservando), alguns aspectos predominantes da gestão da produção capitalista na grande indústria do século XX, cuja origem é o taylorismo/fordismo, não é conceitualmente adequado concentrar a discussão sobre as rupturas entre o taylorismo/fordismo e toyotismo, já que esse último sistema tinha como objetivo central o incremento da acumulação de capital (com suas novas necessidades), através da intensificação da produtividade do trabalho. Como afirma Alves (2000, p.33), “é uma ruptura no interior de uma continuidade plena”.

Assim, a rigor, embora considerado como um estágio superior de racionalização do trabalho, o toyotismo não rompe com a lógica do taylorismo/fordismo, motivo pelo qual alguns autores, como Aglietta, o chamam de neofordismo (ALVES, 2000), parte integrante da Segunda Revolução Industrial (ALVES: 2000).

Coriat, um teórico ligado ao movimento regulacionista, que concentra sua análise nas relações salariais e nas estratégias de acumulação, defendendo a necessidade de compromissos mútuos e a paz nas fábricas, expressava assim sua análise sobre as leituras feitas para descobrir a chave da compreensão sobre o movimento toyotista, que surgia (CORIAT *apud* GOUNET, 1999, p.64):

Um dia, ela (a chave) surgiu: sob a forma de tradução – primeiro para o inglês, em seguida para o francês – do livro de Ohno, engenheiro da

Toyota, inventor e artífice do célebre método *kanban*. Senti-me como se tivesse recuado cerca de quinze anos no tempo, para a época em que li pela primeira vez Taylor, Ford e os outros norte-americanos. A impressão, o impacto, foi da mesma natureza. Eu tinha a sensação de ler por fim, com praticamente todas as letras, aquilo que há muitos anos tentava compreender. (...) A tese geral que pretendo sustentar é que o sistema Toyota, ou o *ohnismo*, se preferirmos, constitui um conjunto de inovações organizacionais de importância comparável à que tiveram em seu tempo as mudanças organizacionais incorporadas pelo taylorismo e fordismo.

Para Coriat, o *ohnismo* tinha essa relevância porque era adequado ao estágio do capitalismo à época, caracterizado por uma época de crescimento lento. O fordismo, por exemplo, podia se desenvolver em uma economia em plena ascensão, porquanto era adequado ao incremento das quantidades. Entretanto, numa época de baixa demanda, seria pouco eficaz, porque dentre outras coisas, acumularia estoques.

O autor apreciava a inteligência das propostas de Ohno. Para ele, o *kanban*, por exemplo, não era um simples método de gestão de estoques, mas um método de gestão de pessoal pelos estoques, com o valor de um instrumento metodológico. Coriat também elogiava a concepção do *andon*, um método rápido e inteligente de identificar os problemas e suprimi-los na linha de produção. Com relação ao *just-in-time*, sua avaliação foi mais generosa ainda. Para ele, essa técnica refletia toda a abordagem do *ohnismo*, que era de pensar a organização da produção ao contrário do fordismo. Isso se dá porque, numa situação de demanda por produtos pelo mercado, típica do fordismo, a empresa produz o máximo possível, acumulando estoques. Num contexto de baixa demanda, típica dos anos do toyotismo, a técnica permitia que se produza apenas aquilo que se demanda, como um supermercado, onde a loja supre as gôndolas à medida que elas têm seus produtos retirados. A produção pretendia ser diversificada, pronta para suprir o consumo. Assim, o que determinava a produção era a sua demanda pelo mercado consumidor, havendo um fluxo da ordem de fabricação que ia do início ao fim da cadeia. Por isso, Coriat diz que se trata de pensar pelo avesso a produção, termo que acabou dando nome ao título de sua obra sobre o assunto.

Uma outra técnica, a auto-ativação, era a capacidade de uma máquina de funcionar sozinha, de forma autônoma, interrompendo sua operação com o surgimento de um problema. Isso permitiria um incremento da produtividade, levando o trabalhador a operar mais máquinas simultaneamente, um dos princípios centrais do *ohnismo*. A relação no chão

de fábrica tornar-se-ia, então, de um homem-uma máquina para uma equipe-um sistema (um conjunto de homens responsáveis por um grupo de máquinas).

Coriat, como bom regulacionista, tenderia a criticar um toyotismo considerado selvagem, baseado na exploração dos trabalhadores, pela imposição de metas desumanas de produção. O autor defendia um toyotismo considerado civilizado, que incorporasse a solução negociada entre capital e trabalho assalariado (CORIAT *apud* ALVES, 2000).

Coriat conclui com uma análise favorável do ohnismo no Japão. Para ele, o conjunto de técnicas liberou os ganhos de produtividade que impelem o crescimento da economia e que são partilhados entre acionistas da empresa e trabalhadores. Além disso, o operário receberia concessões, como o emprego vitalício e a qualificação, em troca de um maior engajamento, o que redundaria em um processo eficaz de geração de lucros, assim como garantiria futuros incrementos de produtividade, o que ele chamava de “círculos virtuosos”. Para o autor, essa equação permitiu ao Japão servir de modelo para outros países industrializados nas duas últimas décadas do século XX.

Depois de promover a discussão de autores marxistas e regulacionistas sobre o toyotismo, Gounet (1999) chega às seguintes conclusões:

- a) é impossível que todas as nações alcancem os círculos virtuosos descritos por Coriat, já que o capitalismo é um regime de competição selvagem, onde alguns ganham e muitos perdem;
- b) propor uma nova organização do trabalho, como o ohnismo, não é saída para a crise de nenhum país do mundo. O ohnismo é um sistema adaptado a uma economia mundial em recessão e mesmo países que colham bons resultados desse sistema, serão vítimas da crise econômica geral;
- c) os resultados obtidos pelo Japão e também pela Alemanha não formam uma regra geral, já que a balança comercial tende à soma zero, fazendo quase impossível um cenário com muitos países na mesma situação;
- d) a crise econômica é uma crise de superprodução, oriunda das metas definidas pelas empresas para conquistar mercados e não uma crise de adaptação a um novo modelo de desenvolvimento.

Além do mais, o sistema japonês, conclui, se baseia no aumento da exploração dos trabalhadores, através da intensificação do trabalho. Gounet cita um exemplo prático, um estudo do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), sobre as condições de produção nas grandes montadoras do mundo, onde se comparou a fábrica da Toyota em Takaoka (Japão), com uma filial da General Motors em Framingham (EUA), que ainda adotava princípios fordistas, sendo fechada em 1989. A primeira montava um automóvel em dezesseis horas, metade do tempo da segunda (31 horas). Ou seja, para ele a passagem do fordismo para o toyotismo resultou na exploração dos operários japoneses, que fabricam duas vezes mais automóveis, vendidos a preços iguais, com salários ligeiramente inferiores ao dos americanos.

Gounet cita o *andom*, técnica de controle do trabalho própria do toyotismo elogiado por Coriat, lembrando que a esquerda sindical norte-americana chamava-o de *management by stress* (gerenciamento pelo stress), como um símbolo da pressão dos patrões para que os trabalhadores eleveassem sua produtividade, por vezes através da redução de pessoal, intensificando o trabalho sem estrangular seu ritmo.

Sobre o CCQ, Antunes (2003) afirma que, com ele, os engenheiros do chão de fábrica deixavam de ter um papel estratégico e a produção era controlada por grupos de trabalhadores, eliminando-se a organização autônoma deles. A Toyota, por exemplo, constituía grupos de oito trabalhadores. Se apenas um falhava, o grupo perdia o aumento. O mesmo controle havia sobre o absenteísmo. A participação dos trabalhadores no processo de produção era uma nova forma de apropriação gratuita das forças naturais do trabalho social, derivadas da cooperação e da divisão do trabalho (MARX *apud* ALVES, 2004).

Um outro exemplo é citado por Gounet, uma descrição de uma revista de economia e política sobre a fábrica da Nissan, em Sunderland, na Grã-Bretanha (GOUNET, 1999, p.92):

Os visitantes qualificaram os ritmos como infernais e os operários como atletas, correndo ao longo da linha. Portanto, busca-se um ganho de produtividade elevando-se os ritmos. O acréscimo de produtividade traduz-se em um salário mais elevado. Uma mão-de-obra jovem e em boas condições físicas consegue suportá-lo; mas por quanto tempo? Ao fim de dez anos de uso dos operários na linha de montagem, que reconversão será possível para tarefas menos extenuantes, se eles não possuem formação geral? Estaríamos às vésperas da aposentadoria antecipada aos quarenta anos?

Antunes traz à discussão o princípio da flexibilidade, pedra basilar do sistema toyotista. Em primeiro lugar, destaca uma outra diferença da rigidez do fordismo para o toyotismo, que é a flexibilização da organização do trabalho, além da flexibilidade do aparato produtivo, trazendo agilidade na adaptação do maquinário e dos instrumentos para que novos produtos sejam elaborados.

A expansão do toyotismo levanta discussões e leva a conclusões que servem para aprofundar as diferenças entre regulacionistas e marxistas. Para Lipietz, um regulacionista que escreveu sua obra em 1992 (GOUNET, 1999), alguns países evoluirão para o neofordismo, o chamado liberal-produtivismo, e outros para o pós-fordismo, a transformação negociada da organização. Esses últimos se transformariam no novo centro do mundo, ao passo que os primeiros seriam rechaçados para a periferia. Já Antunes, com uma posição reconhecidamente marxista, afirma, em sua obra de 2004, que a introdução e expansão do toyotismo no mundo, especialmente na Europa, tenderia a enfraquecer ainda mais o que se conseguiu preservar do *welfare state*, já que o modelo japonês estava muito mais sintonizado com a lógica neoliberal do que com uma concepção social-democrática.

Mesmo se admitirmos que o sistema teve sucesso no Japão, como já visto pela análise de Coriat, é duvidoso que ele seja aplicável aos demais países do mundo, com suas realidades específicas. O próprio autor duvidava que os padrões europeus oferecessem contrapartidas a seus operários da mesma forma que os padrões japoneses. Antunes (2003, p.40) reforça essa dúvida, evidenciando a repercussão do toyotismo nos países ocidentais:

A consequência mais evidente é o distanciamento pleno de qualquer alternativa para além do capital, à medida que se adota e postula uma ótica de mercado, da produtividade, das empresas, não levando sequer em conta, com a devida seriedade, entre tantos outros elementos tão graves e prementes como, por exemplo, a questão do desemprego estrutural, que atualmente esparrama-se por todo o mundo, em dimensões impressionantes, e que não poupa nem mesmo o Japão, que nunca contou com excesso de força de trabalho. Desemprego este que é o resultado dessas transformações no processo produtivo, e que se encontra, no modelo japonês, no toyotismo, aquele que tem causado maior impacto, na ordem mundializada e globalizada do capital. Por isso não temos dúvida em enfatizar que a ocidentalização do toyotismo (eliminados os traços singulares da história, cultura, tradições que caracterizam o Oriente japonês) conformaria em verdade uma decisiva aquisição do capital contra o trabalho.

A implantação do toyotismo trouxe a conquista de maiores fatias do mercado, especialmente a partir da década de 1980. Os métodos de produção do modelo tornaram-se popularizados e imitados pelas empresas de todo o mundo: círculos de controle de qualidade (CCQ), *just-in-time*, *kanban* etc. Numa pesquisa realizada pelo Massachusetts Institute of Technology (MIT), o número de horas/homem necessárias em 1987 para fabricar um veículo era de 19 horas no Japão, contra 26,5 nos EUA, 22,6 nas melhores fábricas europeias e 35,9 – quase o dobro - na média da Europa.

Nos países capitalistas, diante do sucesso do toyotismo, seus defensores argumentavam que:

- a) esse sistema poderia enfrentar melhor a crise econômica e a saturação do mercado, como um modelo adaptado a uma economia em crescimento lento, próprio daquela época;
- b) o toyotismo adaptava-se melhor às mudanças tecnológicas, permitindo maior flexibilidade e integração dos sistemas de produção. Isso não significava, entretanto, a utilização de tecnologia cara, de ponta, mas de máquinas simples e confiáveis, que não entravam em pane de uma hora para outra;
- c) o toyotismo era uma resposta à crise do fordismo e superava os seus principais problemas. Em lugar do trabalho desqualificado, o operário era levado à polivalência. Ao invés de uma linha individualizada, o operário integrava uma equipe. Em vez da produção de massa, buscava fabricar produtos diferenciados. Eliminava o trabalho repetitivo e desmotivante e gerava novas formas de satisfação do cliente e do trabalhador.

Entretanto, os efeitos danosos do novo modelo foram omitidos nessa análise, especialmente sob o ponto de vista da intensificação do trabalho. Em primeiro lugar, o toyotismo aumentava a carga de trabalho do operário. Mudava a relação um homem / 1 máquina para 1 equipe / 1 sistema, onde cada trabalhador operava, em média, cinco máquinas. Era a chamada “polivalência” do trabalhador japonês, na qual ele combinava várias tarefas simples, como ressalta Antunes (2003, p.36), citando Gounet:

O toyotismo é uma resposta à crise do fordismo dos anos 70. Ao invés do trabalho desqualificado, o operário torna-se polivalente. Ao invés da linha individualizada, ele se integra em uma equipe. Ao invés de produzir veículos em massa para pessoas que não conhece, ele fabrica um elemento para a "satisfação" da equipe que está na seqüência da sua linha.

Coriat *apud* ANTUNES (2003, p.34) fala em desespecialização e polivalência dos operários profissionais e qualificados, e sua transformação em trabalhadores multifuncionais. Com isso, um dos princípios fundamentais do taylorismo atingia um patamar superior: a luta patronal contra o ócio operário. Para Aglietta *apud* Alves (2000), a polivalência operária representava o extremo da desqualificação, ou seja, seus trabalhos foram despojados de qualquer conteúdo concreto.

Em segundo lugar, a flexibilidade da jornada de trabalho acrescentava horas extras no dia-a-dia do trabalhador. Segundo estatísticas da época, um operário da Toyota ficava na fábrica, em média 44 horas por semana, o que totalizava 2.300 horas por ano, contra 1.550 a 1.650 horas/ano de trabalhadores de fábricas de automóveis na Bélgica (Ford-Genk, General Motors-Anvers, Volkswagen-Forest, Renault-Vilvorde e Volvo-Gand). Em terceiro lugar, entrar no novo sistema exigia mais aptidões e responsabilidades que o fordismo, sem a contrapartida de melhores salários por conta da qualificação. Isso sem contar o número elevado de dispensas, já que o toyotismo se baseava no aumento das subcontratações de operários apresentando salários 30 a 50% mais baixos e horas extras ainda mais freqüentes.

A repercussão do toyotismo no mundo do trabalho do capitalismo contemporâneo se deu numa múltipla processualidade, que é contraditória, fragmentada e complexa (ANTUNES, 2003). Por um lado, observou-se uma diminuição da classe operária industrial tradicional nos países avançados, com diferentes impactos nas áreas industrializadas do Terceiro Mundo. Por outro lado, aconteceu simultaneamente uma expansão do trabalho assalariado, a partir da ampliação do setor de serviços, a inclusão do trabalho feminino, com a exclusão dos mais jovens e os mais velhos. Entretanto, o maior destaque por Antunes (2003), foi para o que ele chama de subproletarização intensificada, simbolizada pelo trabalho parcial, temporário, precário, subcontratado e terceirizado.

Iniciando a análise pela diminuição da classe operária industrial tradicional, o autor menciona a evolução da força de trabalho nos EUA numa fração da década de 1980, como se pode ver abaixo:

QUADRO 1 Evolução da Força de Trabalho nos EUA na Década de 1980

Indústria	1980	1986	Variação(%)
Agricultura	3.426	2.917	- 14,8
Mineração	1.027	724	- 29,5
Construção	4.346	4.096	+ 12,8
Manufatura	20.286	18.994	- 6,3
Transporte e serviço público	5.146	5.719	+ 11,1
Grande comércio	5.275	5.735	+ 8,7
Pequeno comércio	15.035	17.845	+ 18,6
Finanças, seguros e bens			
Imobiliários	5.159	6.297	+ 22,0
Governamental	16.241	16.711	+ 2,8
Serviços	11.390	22.531	+ 97,8

Fonte: ANTUNES, 2003, p.50

Os dados demonstram a diminuição da indústria manufatureira, assim como da mineração e dos trabalhadores agrícolas. Por outro lado, percebe-se o crescimento acelerado de todas as atividades que compõem a indústria de serviços: grande e pequeno comércio, as finanças, os seguros etc.

Outros dados, segundo o autor, evidenciam a retração da oferta de trabalho na indústria tradicional. Na Itália, mais de um milhão de postos de trabalho foram eliminados, havendo uma redução da ocupação dos trabalhadores na indústria, de 40% em 1980, para pouco mais de 30%, em 1990. No Canadá, a revista Science Council of Canada Report previa que 25% de trabalhadores perderiam seu emprego até o final do século passado em consequência da automação. Para os EUA, a previsão era de eliminação de 35 milhões de empregos até o final do século XX. Com relação aos países industrializados da Europa Ocidental, os trabalhadores ocupados na indústria representavam por volta de 40%, enquanto que hoje esse número está em torno de 30%. Gorz, citado por Antunes na mesma obra, calcula em 25% no começo do século XXI.

Antunes chama de subproletarização do trabalho, uma tendência paralela de crescimento das formas de trabalho precário (parcial ou temporário), vinculados à denominada economia informal. A precariedade do emprego e da remuneração; a

desregulamentação das condições de trabalho e a perda dos direitos sociais e a ausência de proteção sindical, são algumas das características presentes em trabalhadores dessas categorias.

As estatísticas são fartas com relação aos trabalhos precários. Na França, no período de 1982 a 1988, houve uma redução de 501 mil empregos por tempo completo e 111 mil empregos em tempo parcial (BIHR *apud* ANTUNES, 2003). Em 1988, 23,2% dos trabalhadores da Comunidade Econômica Européia eram empregados em tempo parcial ou em trabalho temporário. Na Inglaterra, os trabalhadores “flexíveis” cresceram 16% entre 1981 e 1985, enquanto os empregos permanentes caíram 6%. No mesmo período, um terço dos dez milhões de novos empregos criados nos EUA tinham o rótulo “temporário”.

Gorz *apud* Antunes (2003) complementa que cerca de 35 a 50% dos trabalhadores da Inglaterra, da França, da Alemanha e dos EUA, estava desempregada ou desenvolvendo trabalhos parciais e precários, o que o autor chama de “proletariado pós-industrial”. Segundo Hirata *apud* Antunes (2003), 20% das trabalhadoras japonesas prestavam serviços em tempo parcial, em condições precárias. Segundo publicações do próprio país, a previsão era de cinco milhões a soma das trabalhadoras prestando serviços em tempo parcial.

A precarização atingiu os salários, ponto focal da preocupação capitalista. O movimento da reestruturação produtiva e seus fenômenos regionais, como o toyotismo, tinha o claro objetivo de intensificar a produção individual de cada trabalhador, pagando-lhe o mesmo salário ou até menor, já que o clima de insegurança do mercado desestimulava qualquer reivindicação dos trabalhadores.

A queda dos salários foi inversamente proporcional ao grau de exigência dos conhecimentos e habilidades requeridos nos processos de recrutamento e seleção para as organizações. Conscientes de sua posição vantajosa, os empresários utilizaram suas articulações para baixar os salários e reduzir benefícios. No mercado internacional, as empresas se deslocam de um continente para o outro em busca de países que favoreçam o pagamento reduzido de mão-de-obra e benefícios sociais.

Antunes (2003) cita o exemplo das mulheres trabalhadoras da multinacional Nike, na Indonésia, que ganham US\$ 38 por mês, por uma longa jornada de trabalho. Em Bangladesh, as empresas Wal Mart, K Mart e Sears utilizam a mão-de-obra feminina na

confecção de roupas, com jornadas de trabalho de cerca de 60 horas por semana e salários menores que 30 dólares por mês.

Assim, formou-se o cenário da precarização do trabalho, um dos resultados da reestruturação produtiva que a reengenharia agravaria, como veremos no próximo capítulo.

Capítulo 2 A Reengenharia como movimento de adequação ao toyotismo

A reengenharia trata de começar de novo em uma folha de papel em branco. Ela rejeita a sabedoria convencional e as suposições herdadas do passado. (...) A reengenharia trata de inverter a revolução industrial. Ela rejeita as suposições inerentes ao paradigma industrial de Adam Smith: a divisão do trabalho, a economia de escala, o controle hierárquico e todos os demais pertences de uma economia no estágio inicial de desenvolvimento. A reengenharia é a procura de novos modelos de organização do trabalho. A tradição de nada vale. A reengenharia é um novo começo! (Hammer; Champy, 1994, p.35).

O processo de reestruturação produtiva que acontecia no mundo inteiro já articulava medidas que iriam se transformar na base ideológica do neoliberalismo, modelo político predominante nas décadas de 1980 e 1990. Os governos americano de Ronald Reagan e o inglês de Margareth Thatcher, na década de 1980, especialmente, passaram a diminuir a ação estatal no mercado, abrindo os serviços públicos à iniciativa privada. A diminuição do Estado seria um dos princípios neoliberais mais praticados pelo mundo capitalista nessas duas décadas.

No plano organizacional, além disso, a retração do setor industrial e a expansão do setor de serviços privados, atendiam às novas determinações da nova divisão internacional do trabalho. Entretanto, faltava ao capitalismo um conjunto de princípios que articulasse o ideário neoliberal no mundo do trabalho capitalista, dando suporte às iniciativas do capital para resgatar os níveis de acumulação do passado.

O toyotismo, capaz de proporcionar um avanço extraordinário ao capitalismo no Japão, de tal forma que reconduziu esse país a uma posição de destaque no mundo capitalista dos anos 1970, chamou a atenção dos países ocidentais, levando-os a investigar as causas do sucesso japonês e, posteriormente, a tentar replicar seus princípios e técnicas.

Na Inglaterra, as estruturas herdadas do fordismo iam sendo gradativamente desmontadas e substituídas por formas flexibilizadas e terceirizadas, que apontavam para um mundo do trabalho desregulamentado.

Os Estados Unidos amargavam uma recessão que já durava alguns anos, especialmente após a crise do petróleo, em 1973. O encarecimento da matéria prima dos combustíveis levou a indústria automobilística americana a reexaminar a adequação dos produtos aos seus mercados interno e externo. Tradicional produtora de carros grandes, de

alto consumo, a indústria americana começou a sofrer a concorrência de veículos compactos, de baixo consumo de combustível, em seu próprio mercado interno.

O Japão se mostrava o país com maior capacidade de fazer essa concorrência, fruto da implementação dos programas de qualidade e posteriormente das experiências toyotistas. A indústria automobilística japonesa produzia veículos de qualidade e atualizados tecnologicamente, ao contrário dos americanos, cujo padrão tecnológico apresentava uma descontinuidade visível.

A escola americana de negócios, parceira das grandes indústrias locais, impulsionada pela concorrência, iniciou um processo de mapeamento dos princípios de produção japoneses, a fim de identificar os segredos nipônicos que pudessem ser apropriados e assim resgatar os níveis de competitividade americana.

A primeira constatação a que os técnicos americanos chegaram, ironicamente, foi de que os programas de qualidade haviam sido desenvolvidos por dois americanos, Edward Deming e Joseph Juran, cujas idéias não foram bem aceitas nos Estados Unidos por questões relacionadas aos custos da implementação.

Em segundo lugar, os técnicos concluíram que o toyotismo havia proporcionado um avanço extraordinário na produtividade japonesa, como resultado da implementação do conjunto de técnicas do *ohismo*, já mencionado em nosso trabalho. Esse conjunto de técnicas tinha características particulares que o tornavam adequado ao momento de baixa demanda que o mercado de massa estava passando. Além disso, parecia ter encontrado a fórmula da intensificação do trabalho sem a correspondente elevação dos custos, utilizando-se de princípios como a multifuncionalidade dos operários.

Foi uma época pródiga em produção literária de negócios na América, com os teóricos se empenhando em descobrir a saída para a crise, certos de que, quem chegasse a esse santo *graal* da resposta para o ambiente de recessão e baixa demanda, alcançaria também o coração do bilionário mercado editorial americano de negócios.

Na década de 1990, essa fórmula foi encontrada, consolidando o processo de reestruturação produtiva e marcando para sempre a vida de organizações e pessoas do mundo inteiro. Para muitos autores, essa tendência – a Reengenharia – foi o instrumento mais significativo que o mundo capitalista americano se utilizou para adaptar as suas empresas ao modelo toyotista nos Estados Unidos.

A Reengenharia nasceu de um modelo teórico de dois consultores de empresas, Michael Hammer e James Champy, consubstanciada no livro **Reengenharia: Revolucionando a Empresa**, lançado em 1993, propondo um método de reorganização de negócios em torno de processos, como por exemplo as vendas, e não por áreas administrativas, como departamentos de marketing. Para se ter uma idéia da repercussão do método lançado, o livro havia vendido, até o ano de 1996, quase dois milhões de exemplares, ocupando por vários meses a lista de *best-sellers* das revistas especializadas de negócios, como a *Business Week*, ou mesmo das listas de grandes periódicos como o *New York Times*, gerando daí, consultorias especializadas, conferências, vídeos e cursos em faculdades de negócios (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 1998).

Os autores afirmam que o própria gênese da reengenharia teve um registro duvidoso. Para ser incluído na lista de *best-sellers* da **Business Week**, a revista de negócios mais popular dos Estados Unidos, o livro teve 7.500 livros comprados pela consultoria *CSC Index*, cujo fundador tinha sido James Champy, um dos autores da obra. A mesma consultoria já tinha feito isso anteriormente com outro livro.

Hammer e Champy, os criadores da Reengenharia, iniciaram seu livro se referindo dos princípios que moldaram as empresas nos séculos XIX e XX, desde que Adam Smith, um economista clássico que primeiro tratou do tema da divisão do trabalho, desenvolveu o conceito de que o trabalho deveria ser decomposto em tarefas simples e básicas, como na famosa fábrica de alfinetes, modelo das organizações contemporâneas citado por Adam Smith em seu clássico **A riqueza das nações**. Essa metodologia seria responsável por um grande avanço de produtividade, à época, impulsionada pela tecnologia da revolução industrial.

As observações de Adam Smith davam conta de que um número de trabalhadores especializados, cada qual realizando uma etapa individual da fabricação de um alfinete, poderia produzir, em um dia, muito mais alfinetes do que o mesmo número de trabalhadores envolvidos na produção de alfinetes inteiros. A divisão do trabalho elevava a produtividade dos alfineteiros em centenas de vezes. Segundo Adam Smith, a vantagem devia-se a três diferentes circunstâncias (HAMMER; CHAMPY, 1994, p.5):

Primeira, ao aumento da destreza de cada trabalhador individual; segunda, à economia do tempo normalmente perdido na passagem de uma espécie de

trabalho para outra; e finalmente, à invenção de um grande número de máquinas que facilitam e abreviam o trabalho e permitem um homem realizar o trabalho de muitos.

Aplicando os princípios de Smith, publicados em 1776, as empresas norte-americanas se tornaram organizações produtivas, com um mercado ainda incipiente. Na década de 1820, as ferrovias americanas aceleraram o desenvolvimento econômico e impulsionaram a tecnologia de gestão empresarial, inventando a moderna burocracia empresarial.

Para Hammer, o grande salto no desenvolvimento das atuais organizações empresariais seria dado por duas figuras da indústria automobilística, Henry Ford e Alfred Sloan, no século XX. Curiosamente, o autor não menciona o nome de Taylor, considerado o responsável pelo processo de intensificação da produtividade no trabalho no século XX, assim como pela separação de planejamento e produção no chão de fábrica.

Ford aperfeiçoaria o conceito de Smith de dividir o trabalho em pequenas tarefas repetitivas, reduzindo a tarefa de cada trabalhador à instalação de uma única ou poucas peças (HAMMER; CHAMPY, 1994). Sloan, o sucessor de William Durant na General Motors, aplicou o princípio da divisão do trabalho de Smith à gerência, assim como Ford o aplicara à produção. Para ele, o executivo não necessitava conhecer engenharia ou produção, mas somente os índices de vendas, lucros e perdas, níveis de estoque, participação no mercado e outros, deixando aos especialistas o acompanhamento do processo de produção.

O mundo dos negócios se desenvolveu por esse mesmo modelo, que chegou ao seu ápice no período pós-guerra, quando os Estados Unidos assumiram o papel de maior potência mundial, beneficiados pelos desdobramentos dos acordos havidos após a Segunda Guerra Mundial. Esse modelo se espalhou pela Europa e até o Japão, país que foi beneficiado pelo Plano Marshall, projeto de reconstrução daquele país, semidestruído naquele conflito mundial. O modelo era adequado à época, de demanda intensa e crescente, conseqüentemente de alto nível de crescimento. A demanda vinha, principalmente, do desejo da população em consumir todos os produtos que lhe chegasse às mãos, após um período de privação acontecido durante os períodos da Grande Depressão, na década de 1930, e da Segunda Guerra, de 1939 a 1945.

A estrutura organizacional em pirâmide era a mais comum nas organizações, sendo adaptável a um ambiente de rápido crescimento e possibilitando o controle, planejamento e

treinamento. Com o aumento das tarefas, os processos de produção se tornaram mais complexos e elevou o número de pessoas no escalão intermediário do organograma – os gerentes operacionais ou de nível médio -, um dos preços pagos pelas organizações pela divisão do trabalho em etapas simples e repetitivas. O outro seria a distância entre a alta gerência e os clientes.

Com a mudança do ambiente a partir dos anos 1950, os paradigmas organizacionais deixaram de funcionar, para Hammer e Champy. A maioria das empresas falhava porque adotava paradigmas do passado, como a divisão do trabalho, que havia se tornando inoperante. Utilizando-se de “lugares-comuns” muito próprios da linguagem do mundo dos negócios, os autores ressaltam que o grande problema do mundo organizacional era que ele estava caminhando para o século XXI com empresas projetadas para funcionarem bem no século XX.

A análise era que o mundo havia se tornado um lugar diferente, inconstante e imprevisível, sem obedecer aos ciclos de atividade econômica. Até mesmo variáveis consideradas mais constantes, estavam fugindo aos padrões visualizados anteriormente, como o crescimento do mercado, a demanda dos clientes, os ciclos de vida dos produtos, o grau de mudança tecnológica e a natureza da competição.

Criticando a falta de foco no cliente, a obsessão com a atividade em vez do resultado, a paralisia burocrática, a falta de inovação e as despesas elevadas das empresas americanas, os autores afirmaram que esses problemas não eram novos, mas tinham sido sufocados pelo próprio conformismo do mercado e dos clientes, situação que havia mudado radicalmente com o arrefecimento da demanda. O mercado consumidor passou a exigir produtos inovadores, com preços competitivos, em prazos cada vez mais rápidos.

A “era pós-empresarial”, assim denominada pelos autores, exigiria que as empresas estivessem baseadas na reunificação das tarefas em processos empresariais, o que concentraria os esforços da organização em seus clientes, por meio de princípios como a qualidade, inovação e rapidez.

Numa linguagem repleta de comparações com situações típicas do cotidiano e um tom messiânico, hábitos atávicos à literatura americana de negócios, Hammer e Champy foram categóricos ao afirmar que o método da reengenharia empresarial estava para a revolução dos negócios que se seguiria, assim como a especialização do trabalho esteve para a última

acontecida, comparando-se a Taylor, Fayol e Ford, líderes da última grande revolução havida no campo da administração e dos negócios. Para eles, não se tratava de uma escolha de algumas empresas, mas uma alternativa praticamente obrigatória para todas as empresas, inclusive as mais bem-sucedidas e promissoras, caso contrário estas seriam “eclipsadas pelo maior sucesso daquelas que o fizerem” (HAMMER; CHAMPY, 1994). Continuando no mesmo tom apocalíptico, os autores afirmam sobre a aplicação da Reengenharia (HAMMER; CHAMPY, 1994, introdução):

“Não resta muito tempo para as empresas aplicarem as lições deste livro às suas próprias organizações. Problemas prementes afligem as empresas atuais. Aquelas que aplicarem com presteza essas lições competirão com sucesso em um mundo cuja única constante previsível passou a ser a mudança rápida e implacável”.

Um dos fundamentos da Reengenharia, segundo os autores (HAMMER; CHAMPY, 1994), se referia a três forças, que, separada e combinadamente, estavam impelindo as empresas contemporâneas para uma nova dimensão, exigindo um esforço de destruição criativa das empresas:

- 1) **Os clientes assumem o controle.** Desde o início dos anos 80, a força dominante na relação vendedor-cliente havia se deslocado. Os vendedores já não estavam no controle: os clientes sim. Os clientes agora informariam aos fornecedores o que desejam, como o desejam e quanto pagariam. Esta nova situação era perturbadora para as empresas que se acostumaram a atuar no mercado de massa. O mercado de massa se fragmentou em mil pedaços, alguns tão pequenos que se constituíam de um cliente individual. Para o autor, esse movimento havia se dado por um conjunto de variáveis que envolvia, principalmente, pelo crescimento da expectativa do consumidor norte-americano, quando os concorrentes (especialmente japoneses) irromperam no mercado com preços baixos combinados a produtos de melhor qualidade;
- 2) **A concorrência se acirra.** A concorrência costumava ser simples. A empresa que lançasse no mercado um produto ou serviço aceitável ao melhor preço

conquistava as vendas. A concorrência atual assumia várias formas diferentes. Os concorrentes que atuavam em nichos de mercado mudavam a fisionomia de praticamente todos eles. Produtos semelhantes eram vendidos em diferentes mercados com bases competitivas completamente distintas: em um mercado com base no preço, em outro nas opções, em algum outro na qualidade, e em ainda outro no atendimento, antes, durante e após a venda. Com a derrubada das barreiras comerciais, nenhum mercado nacional estaria protegida da concorrência estrangeira. Se uma empresa não conseguisse se equiparar com as melhores do mundo em uma categoria competitiva, logo não teria mais o seu lugar ao sol.

- 3) A mudança se torna constante.** A mudança se tornara mais difundida e persistente. Ela era a normalidade. As empresas, por exemplo, passaram a fornecer um leque de produtos em constante mudança, em vez de produtos únicos por toda a vida. Além do mais, o ritmo dessa mudança havia se acelerado. A rapidez da mudança tecnológica também promovia a inovação. Os ciclos de vida dos produtos passaram de anos para meses. Diminuíram também o tempo disponível para o desenvolvimento e lançamento de novos produtos.

Essas três forças teriam criado um novo mundo para as empresas, dando-lhes a certeza de que estariam despreparadas para funcionar em um ambiente diferente do anterior, cujas características de produção em massa, de estabilidade e de crescimento.

O desenvolvimento da metodologia havia se dado através da experiência de dez anos dos autores, em trabalhos de consultoria com algumas empresas americanas, junto às quais estavam empenhados em desenvolver novas técnicas que lhes permitissem sobreviver num ambiente cada vez mais competitivo e em recessão. Hammer e Champy estimulavam essas empresas a pensar além dos departamentos funcionais, tentando alcançar a parte mais importante: os processos, aquilo que para eles produziria um resultado de valor para os clientes. O resultado dessa experiência foi que eles observaram uma melhoria drástica de desempenho em uma ou mais áreas das atividades dessas empresas, através da mudança radical da forma de funcionamento, nas quais processos dessas atividades eram substituídos por completo, em muitos casos.

Os autores haviam percebido que as empresas que optaram pelas mudanças graduais não obtiveram os resultados que as outras que decidiram pelas transformações radicais. Essas últimas não desejavam acelerar o que faziam, mas se perguntar porque faziam o que faziam. Dessa forma, essas empresas haviam chegado à conclusão que muitas tarefas eram realizadas para satisfazer as demandas internas da organização e pouco tinham a ver com a criação de um produto de alta qualidade ou fornecer um excelente serviço.

Examinando as experiências de todas essas empresas, os autores conseguiram discernir os padrões de ação que levaram ao sucesso e definir um conjunto de procedimentos denominado posteriormente de reengenharia empresarial.

A Reengenharia foi definida por seus próprios criadores (HAMMER; CHAMPY, 1994, p.22) como “o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade”. Essa definição encerrava quatro palavras-chave, assim definidas pelos autores (HAMMER; CHAMPY, 1994):

- a) **Fundamental:** tratava-se de ir ao fundo dos objetivos empresariais, através de perguntas como por que fazemos o que fazemos? E por que o fazemos dessa forma? O principal aqui era examinar detidamente as regras e suposições das formas como as atividades eram conduzidas, não tratando nada como verdade consagrada. O método salientava a necessidade de se concentrar no que deveria existir e não no que existia;
- b) **Radical:** significava ir à raiz das coisas, não introduzir mudanças superficiais ou conviver com o que já existia, lembrando de que a reengenharia tinha o objetivo de reinventar as empresas e não melhorá-las. Assim, seria necessário, para a boa prática do método, desconsiderar todas as estruturas e procedimentos existentes e criar novas formas de realizar o trabalho;
- c) **Drástica:** dizia respeito à necessidade de dar saltos quânticos de desempenho, ao invés de melhorias marginais de pequenas quantidades, que exigem ajuste fino.

Aqui os autores ressaltaram que a reengenharia somente deveria ser aplicada quando houvesse a necessidade de destruir o que existia e a sua substituição por algo novo. Os autores identificaram, em sua experiência, três tipos de empresas que aplicaram a reengenharia. Em primeiro lugar, estavam as empresas em grandes dificuldades, caracterizada por custos superiores à dos concorrentes, mau atendimento aos clientes e falhas nos produtos. Essas empresas necessitariam de um processo de reengenharia completo. Em segundo lugar, estavam as empresas cujos gerentes já previam problemas futuros, embora ainda não estivessem com problemas sérios. Esses problemas poderiam ser novos concorrentes, mudanças no padrão das necessidades dos clientes, alteração do ambiente econômico que ameaçassem os fundamentos da empresa. A recomendação era que essas empresas começassem a reengenharia antes que as dificuldades se aproximassem. O terceiro tipo de empresa era aquela que estaria no auge do seu sucesso no mercado, com uma gestão ambiciosa e agressiva. As empresas situadas aqui viam a reengenharia como uma oportunidade de aumentar ainda mais a sua liderança sobre os concorrentes, porque “uma empresa de estatura nunca se satisfaz com o seu desempenho atual. Ela de bom grado abandona práticas que há muito vêm funcionando bem, na esperança e expectativa de descobrir algo melhor” (HAMMER; CHAMPY, 1994).

- d) **Processos:** esse termo foi considerado pelos autores como o mais importante – e o mais difícil para a compreensão da definição -, já que grande parte das empresas à época estava voltada para tarefas, serviços, pessoas ou estruturas e não para processos. Um processo empresarial foi definido pelos autores como “um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente” (HAMMER; CHAMPY: 1994). Por exemplo, a entrega de um produto ao cliente, considerando-se desde o pedido até a passagem final deste ao cliente. Para os autores, o desenvolvimento fragmentado das tarefas relacionadas a esse processo completo (receber o pedido, coletar os produtos no almoxarifado ou encaminhar o pedido à produção) por um especialista, leva a empresa a perder de vista o objetivo maior, que é de entregar, com qualidade,

inovação e rapidez o produto às mãos do cliente. Os autores mencionam os exemplos de sucesso da IBM Credit, Ford e Kodak ao implantar seus novos modelos orientados para processos, rompendo as regras estabelecidas e utilizando-se, principalmente, da tecnologia da informação (assunto no qual Hammer, um dos autores, era especialista) para conseguir ganhos de 80% de redução de custos quando o previsto, por outras soluções parciais, era de 20%.

O autor também deu ênfase à palavra **radical**, afirmando que, no início da década de 90, as empresas se encontravam num dilema inquietante: ou eram reinventadas ou fechariam as portas e encerrariam as suas atividades. O processo de reinvenção era traduzido como se desfazer de antigas noções de métodos de gestão, por de lado grande parte da sabedoria legada por dois séculos de gestão industrial e começar do zero.

Assim, como já dito anteriormente, propostas alternativas que contemplassem reformas parciais nas organizações seriam fadadas ao fracasso. O radicalismo da proposta do autor está explícito abaixo (HAMMER; CHAMPY, 1994, introdução):

Estamos convencidos de que a reengenharia não pode ser levada a cabo em pequenos passos cautelosos. Trata-se de uma proposta de tudo ou nada que produz resultados impressionantes. À maioria das empresas, não resta outra escolha senão ganhar coragem para empreendê-la. Para muitas delas, a reengenharia é a única esperança de se livrarem das formas antiquadas e ineficazes de funcionamento que, de outra forma, inevitavelmente as destruirão.

Hammer afirmava que na reengenharia empresarial, os antigos cargos e estruturas organizacionais – departamentos, divisões, grupos e assim por diante – perdiam a importância. Citam-nos como artefatos de outra era. O passado era tido como inútil para a nova empresa.

No cerne da reengenharia empresarial estava a noção do pensamento descontínuo, que é (HAMMER; CHAMPY, 1994, introdução)

identificar e abandonar as regras ultrapassadas e as suposições fundamentais subjacentes às atuais operações empresariais... A não ser que as empresas mudem tais regras, quaisquer reorganizações superficiais que empreenderem serão tão eficazes como remover a poeira dos móveis de Pompéia

Apesar de evitarem qualquer menção ao toyotismo, a semelhança com o movimento japonês e o papel que passou a desempenhar para ajudar a adequar as empresas americanas ao modelo oriental iria ficando clara ao longo do tempo. Na descrição das mudanças organizacionais prescritas pela reengenharia, algumas pareciam pertencer ao receituário do toyotismo (HAMMER; CHAMPY, 1994):

- a) As unidades de trabalho mudam – de departamentos funcionais para equipes de processos. A proposta dos autores era de que a reengenharia fizesse o caminho inverso de Adam Smith e Henry Ford, que decompueram o trabalho em tarefas. Para Hammer e Champy, a dispersão dos empregados pelas áreas funcionais, realizando tarefas fragmentadas, levaria a diversos problemas, dentre as quais diferenças na abordagem das metas, já que cada “silo” organizacional definiria alvos diferentes para se atingir. A maneira natural de trabalhar no modelo da reengenharia seriam as equipes de processo, grupos de pessoas trabalhando conjuntamente para executar um processo inteiro e, portanto, tendo uma idéia global do produto ou serviço. Para os autores, isso seria apenas uma forma de reunir um grupo de trabalhadores artificialmente separados pela organização, sem necessariamente modificar o conteúdo do seu trabalho. A ênfase era a mesma do toyotismo, que tinha como um dos seus pilares a formação de equipes de trabalho no chão de fábrica;

- b) Os serviços mudam – de tarefas simples para trabalhos multidimensionais. Hammer e Champy apresentam uma visão positiva de seu método. Segundo eles, os trabalhadores de uma equipe de processo seriam coletivamente responsáveis pelo processo e não individualmente responsáveis por tarefas, compartilhando com os colegas a responsabilidade conjunta pela realização do processo inteiro. Cada membro da equipe desenvolveria um conhecimento básico de todas as etapas do processo, se tornando generalistas “de fato”. Segundo os autores, à medida que o trabalho se tornasse mais “multidimensional”, transformar-se-ia em mais significativo para o trabalhador. Para a empresa, também haveria um ganho, pois o trabalho “não-adicionador de valor” seria eliminado, possibilitando

realizar-se o “verdadeiro trabalho”. Além disso, o trabalho se tornaria mais realizador, já que os trabalhadores teriam uma sensação de conclusão, após realizar um serviço inteiro. Assim, eles passariam da condição de “contentadores do chefe” ou de “abridores de caminho em meio à burocracia” para a situação de trabalhadores voltados para os clientes, cuja satisfação é o seu objetivo. O trabalho tornar-se-ia mais desafiante e recompensador, expandindo as capacidades individuais. A promessa era de que os serviços rotineiros seriam eliminados ou automatizados e poucos teriam lugar num ambiente “pós-reengenharia”. Aqui se encontrava também um elemento do toyotismo, a multidimensionalidade, que é a intensificação do trabalho e a eliminação do ócio operário, a fim de se apropriar de todas as habilidades dos trabalhadores, sem a contrapartida da elevação da remuneração, já que tanto o toyotismo como a reengenharia foram sistemas inibidores de ganhos salariais;

- c) Os papéis das pessoas mudam – de controlados para autorizados. Uma empresa que passasse pela reengenharia seria diferente do ponto de vista da gestão das pessoas, segundo os autores. Em vez de empregados obedientes, a reengenharia proporcionaria uma dinâmica organizacional em que os trabalhadores teriam a necessária autonomia para tomar decisões do dia-a-dia. Para os autores, no conceito da reengenharia de processos, a delegação de poderes era inevitável, já que o funcionamento por processos exigia pequenas decisões em toda a linha de produção. Nesse caso, recomendam, as empresas que passassem pela reengenharia estariam conscientes para modificar os seus processos de recrutamento e seleção, captando empregados que apresentassem iniciativa e autodisciplina para perseguir individualmente os objetivos empresariais. Aqui aparece mais um elemento em comum com o toyotismo (e com origem nos CCQs dos programas de qualidade), a ênfase no gerenciamento por equipes, caracterizado pela transferência da responsabilidade, para os próprios trabalhadores, a fim de pressionar uma maior produtividade e de possibilitar a fiscalização os demais;

- d) A preparação dos serviços muda – do treinamento para a educação. Hammer e Champy são ainda mais otimistas quando tratam do aspecto da capacitação dos trabalhadores. Para eles, nas empresas adeptas da reengenharia, a ênfase se deslocaria do treinamento para a educação. A capacitação visaria à elevação das habilidades e competências, passando a ensinar o “*por quê*” de um serviço, ao invés do “*como*” característico do treinamento. Isso se daria porque as empresas que empregassem serviços multidimensionais e dinâmicos, não necessitariam de pessoas que apenas ocupassem posições e sim de empregados com iniciativa e discernimento para realizar o que precisaria ser feito. Além do mais, seria quase impossível contratar pessoas que tivessem todos os conhecimentos e habilidades necessários, num ambiente de flexibilidade e mudança. Assim, a educação contínua seria uma das marcas das empresas que passassem pela reengenharia. A prática das empresas “reengenheiradas”, especialmente no Brasil, nega a teoria dos autores, quando se sabe que a tendência dessas organizações foi de reduzir ao máximo a capacitação, ou ainda atribuir à educação corporativa apenas os treinamentos práticos que “agregassem valor ao processo” - um dos mantras da reengenharia -, negligenciando a capacitação mais geral para os seus empregados, essenciais para alargar a visão social dos trabalhadores. Nesse sentido, compreende-se o movimento das Universidades Corporativas, criadas nos Estados Unidos num momento seguinte ao da reengenharia, como um movimento empresarial para retirar a formação dos trabalhadores do domínio acadêmico, sob o pretexto de que as universidades estariam desatualizadas e não conseguiam proporcionar a capacitação desejada pelas empresas;
- e) O enfoque das medidas de desempenho e da remuneração se altera – da atividade para os resultados. Para o ideário dos autores, a reengenharia revolucionaria as políticas salariais das organizações em todo o mundo. A remuneração seria justa e diretamente vinculada ao mérito e à produção, já que o desempenho seria mensurável, “*pois nos processos pós-reengenharia as equipes criam produtos ou serviços dotados de valor intrínseco*”. Dessa forma, o desempenho seria medido pelo valor criado e a remuneração fixada pelo mesmo critério. Isso poderia levar a

situações inusitadas, citada pelos autores, como um operador de títulos ganhar mais que o presidente do Banco por haver fechado mais negócios. Assim, práticas como montar um plano de salários fixo, ao invés de definir prêmios por metas; pagamento com base nos critérios de hierarquia ou antiguidade; pagar pessoas pelo seu mero comparecimento ou aumentar os empregados devido à passagem de mais um ano, seriam eliminadas. A promessa da reengenharia de revolucionar as políticas salariais certamente não aconteceu. Pelo contrário, a década da reengenharia foi uma das mais prejudiciais para os trabalhadores, especialmente do ponto de vista dos salários. Ao invés da democratização e justiça no pagamento dos salários, o que predominou na aplicação da reengenharia, especialmente no Brasil, foi o aumento dos salários e benefícios dos executivos, em detrimento dos salários dos trabalhadores;

- f) Os critérios das promoções mudam – do desempenho para a habilidade. Os autores defendiam que a promoção para um novo cargo na organização era uma função da habilidade, e não do desempenho. Assim, funcionários produtivos nem sempre estariam à altura de uma função superior, merecendo prêmio e não uma mudança de cargo. Neste princípio, está o fundamento da Gestão de Competências, tendência que invadiu o mundo da pedagogia e da educação corporativa após a reengenharia, apontado por muitos como um instrumento de apropriação do saber do trabalhador, pelo capital;

- g) Os valores mudam – de protetores para produtivos. A Reengenharia traria uma grande alteração na configuração estrutural das empresas, exigindo a crença pessoal dos empregados de que estariam trabalhando para seus clientes e não para seus chefes, segundo seus criadores. Isso teria de ir além da simples declaração de valores organizacionais, mas acabaria na criação de sistemas gerenciais para dar suporte à visão estabelecida, deixando de lado o enfoque no desempenho passado, a ênfase no controle e a exaltação da hierarquia. Isso resultaria, como se provou depois, numa acentuada pressão sobre os trabalhadores, fruto dos compromissos

estabelecidos entre capitalistas e clientes com relação à qualidade dos produtos e serviços e prazos, no contexto da intensificação do trabalho;

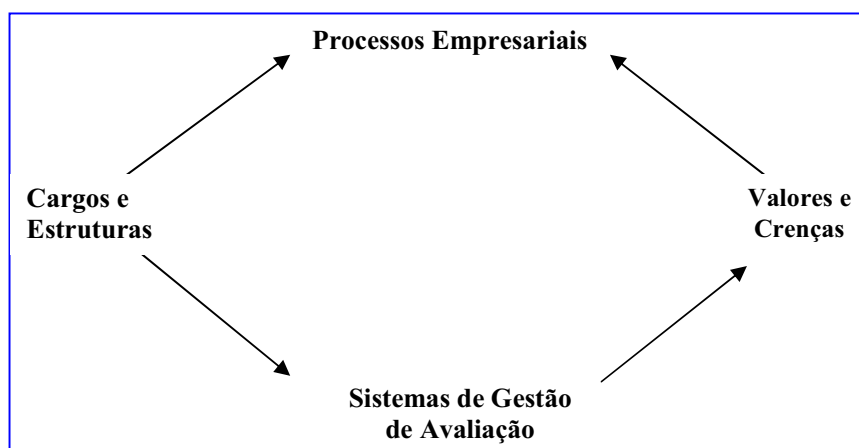
- h) Os gerentes mudam – de supervisores para instrutores. A visão de Hammer e Champy sobre o exercício da liderança nas empresas capitalistas é idealista. Para eles, a reengenharia exigiria capacitadores, responsáveis por solucionar problemas, ao invés de chefes, capazes de desenvolver as pessoas e as suas habilidades, tornando os trabalhadores capazes de realizar por si próprias os “processos adicionadores de valor”. Ainda mais, deveriam ter habilidades interpessoais diferenciadas e se orgulhar e zelar pela carreira dos seus colegas. A história do capitalismo ocidental não permite que cheguemos a essa conclusão. Os gerentes intermediários, desde a época de Taylor, serviram de elementos intensificadores da pressão sobre os demais trabalhadores, contribuindo para a apropriação dos acréscimos de produtividade;
- i) As estruturas organizacionais mudam – de hierárquicas para niveladas. Um dos princípios mais marcantes da reengenharia, a transformação das estruturas organizacionais tradicionais, com muitos níveis hierárquicos, para niveladas, com poucos níveis hierárquicos, pretendia desburocratizar a organização e dar maior velocidade ao fluxo das informações e do processo decisório. Afinal, a estrutura organizacional sempre consumiu grandes níveis de energia das organizações, porque é através dela que as soluções para os problemas organizacionais são encaminhados. Para os autores, não haveria mais necessidade de dar essa atenção às estruturas, porquanto o trabalho desenvolvido pelas empresas pós-reengenharia estaria organizado em torno dos processos e das equipes afins, tendendo a ser nivelada. O resultado desse desenho organizacional seria a redução dos níveis hierárquicos e uma gestão mais diluída, com um supervisor gerenciando um número bem maior de trabalhadores, diferentemente das empresas num modelo anterior. Embora defendam que a reengenharia não era simplesmente um *downsizing*, o novo modelo partia sim de um princípio de redução de níveis

hierárquicos e de empregados, elevando ainda a complexidade da função do supervisor, forçado a gerenciar um grande número de pessoas;

- j) Os executivos mudam – de controladores do resultado para líderes. Os autores ressaltavam a mudança do papel dos executivos das empresas pós-reengenharia, que seria a capacidade de influenciar e reforçar os valores e as crenças dos empregados, mas ainda atribuindo um papel decisivo – e motivador - aos sistemas gerenciais da empresa de medição do desempenho e da remuneração. Há aí, uma contradição entre o papel inspirador e pretensamente revolucionário concebido para os executivos e a convencionalidade da proposta da reengenharia, demonstrando estar muito próxima do taylorismo e de sua ênfase nas recompensas. É preciso que se diga que nem mesmo no toyotismo essa questão avançou, permanecendo a crença de que os trabalhadores seriam mais produtivos com base no recebimento de pequenas recompensas periféricas e de participação no processo produtivo, que teriam o objetivo de fazer crer que os operários teriam poder sobre o produto do seu trabalho.

Assim, para Hammer, o projeto da reengenharia dos processos exigiria a mudança de praticamente todos os aspectos de uma empresa, considerando que eles são sistêmicos, como demonstrado na figura a seguir (HAMMER; CHAMPY, 1994, p.64):

Figura 1 O LOSANGO DO SISTEMA EMPRESARIAL



Fonte: Hammer e Champy, 1994, p.64.

O ângulo superior do losango do sistema empresarial determinaria a forma do segundo ângulo, cargos e estruturas, que contém o desenho organizacional projetado para desempenhar os processos da empresa. Na empresa pós-reengenharia, os autores ressaltam, os processos integrados dão lugar a serviços multidimensionais que são mais bem organizados em equipes orientadas para o processo. Esses cargos e estruturas específicos desse tipo de equipes levariam ao terceiro ângulo do losango, os sistemas gerenciais necessários para a nova empresa, os de desempenho, de remuneração etc. Por fim, esses sistemas moldariam os valores e crenças da organização, que são as questões e preocupações que os seus membros dão uma atenção diferenciada. Para fechar o ciclo, os valores e crenças contribuiriam com o desempenho dos seus processos, voltando ao topo do losango.

Preocupando-se em distinguir a reengenharia dos outros modelos do mercado, Hammer e Champy chamaram os demais de “modismos e panacéias em voga” e afirmaram que a reengenharia diferia profundamente mesmo daqueles modelos com os quais compartilhava algumas premissas comuns. Assim, em seu livro em que lançam a reengenharia (HAMMER; CHAMPY, 1994, p.34), se expressam sobre o que a reengenharia não era:

- a) A reengenharia não era automação, apesar do papel importante que tinha a tecnologia da informação no modelo proposto. “Automatizar processos existentes através da tecnologia da informação é análogo a asfaltar uma trilha de carro de boi”;
- b) A reengenharia não era reengenharia de software, que significaria transformar sistemas de informações superados para tecnologias mais modernas, produzindo sistemas sofisticados para automatizar processos obsoletos;
- c) A reengenharia não era reestruturação ou *dowsizing*. Os autores distinguem os dois modelos, ressaltando que esses termos se aplicariam a uma adaptação empresarial necessária quando houvesse redução da capacidade para se adequar à diminuição da

demanda. Para eles, “o *downsizing* e a reestruturação significam apenas fazer menos com menos. Já a reengenharia significa fazer mais com menos”.

- d) O modelo da reengenharia também não equivaleria às chamadas reorganização, des-hierarquização ou nivelamento de uma empresa, já que os problemas das empresas não resultavam de suas estruturas organizacionais, mas das estruturas de seus processos. Uma nova comparação utilizando-se de situações curiosas do cotidiano, no estilo das parábolas bíblicas, é feita aí: “Sobrepor uma nova organização a um processo antigo equivale a introduzir vinho azedo em novas garrafas”.
- e) A reengenharia não deveria ser confundida com a gestão da qualidade total (TQM), que grassava no mercado na mesma época, apesar de reconhecer que os dois modelos compartilhavam de temas comuns, como a importância dos processos e o reconhecimento de se definir os objetivos empresariais a partir das necessidades dos clientes. No entanto, a diferença fundamental era de que os programas de qualidades buscavam melhorias contínuas, chamadas de *kaizen* pelos japoneses, enquanto que a reengenharia propunha mudanças revolucionárias, através da completa substituição dos processos.

A tecnologia da informação teve um papel particularmente importante no modelo da reengenharia, não só pelas possibilidades de modernização e otimização dos processos, mas principalmente por ser fruto da especialidade do seu criador principal, Hammer. Em nossa avaliação crítica, a metodologia da reengenharia surgiu para dar suporte aos esforços de automação e redução de pessoas nas empresas, em consonância com os direcionamentos do capital para resgatar os níveis de acumulação e lucro, presentes na reestruturação produtiva dos anos 80. Nada melhor que um matemático com especialização em informática para fazer isso.

Apesar de reconhecer essa importância, Hammer e Champy tentaram distinguir a utilização da tecnologia da informação da simples informatização. Para eles, havia uma razão de ordem metodológica para a aplicação da tecnologia da informação. Ela exigiria o pensamento indutivo, a capacidade de primeiro reconhecer uma solução eficaz para depois

procurar os problemas por ela solucionáveis, em vez do pensamento dedutivo, a habilidade em definir um problema e procurar diferentes soluções para eles. Sem dúvida, essa supersimplificação metodológica deu fundamento à indicação da tecnologia da informação na reengenharia, para em seguida se identificar onde ela poderia ser aplicada.

Essa conceituação sobre a tecnologia da informação baseou toda a sua aplicação na reengenharia. Os autores defendiam a aplicação dessa ferramenta nas organizações, mesmo sabendo que seria necessário abordar características totalmente novas, à época. Não era difícil, para um especialista como Hammer, de antever as grandes possibilidades mercadológicas da expansão da tecnologia da informação. Em certo momento, ele expressa essa necessidade de ser visionário com relação ao assunto (HAMMER; CHAMPY, 1994, p.71):

A nossa tese principal é de que as necessidades, bem como as aspirações, são moldadas pela compreensão das pessoas sobre o que é possível. A tecnologia revolucionária viabiliza atividades e ações com as quais elas sequer sonharam.

Em outro momento de sua apresentação teórica, o autor reconhece, implicitamente, a confusão entre os conceitos da reengenharia e da tecnologia da informação, tamanha a importância que o segundo conceito tem para o primeiro. Pode-se deduzir que os autores não vislumbravam reengenharia sem tecnologia da informação e os dois conceitos eram quase sinônimos (HAMMER; CHAMPY, 1994, p.72):

Repetindo: o verdadeiro poder da tecnologia não está em fazer antigos processos funcionarem melhor, mas em permitir que as organizações rompam com as antigas regras e criem novas formas de trabalho, ou seja, pratiquem a reengenharia.

Os autores dedicam um capítulo inteiro de sua principal obra para enaltecer a importância da tecnologia da informação, a quem atribuem um poder rompedor, um neologismo ufanista muito comum na literatura de negócios: “É esse poder rompedor da tecnologia, a sua capacidade de transpor as regras que limitam a condução de nosso trabalho, que a torna fundamental para as empresas à procura de vantagem competitiva” (HAMMER; CHAMPY, 1994, p.73).

Na proposta teórica da reengenharia, uma equipe era responsável por implementar e gerenciar seu dia-a-dia, com a seguinte denominação (HAMMER; CHAMPY, 1994):

- a) Líder – era um alto executivo, que autorizava e “motivava” o esforço global de reengenharia. A influência do toyotismo japonês e o reconhecimento de que os problemas organizacionais americanos eram tão profundos que seria necessário o envolvimento de todos estratos organizacionais para resolvê-los, fizeram com que os autores da reengenharia dessem uma maior importância às equipes. Entretanto, os fundamentos do capitalismo e sua ênfase no empreendedorismo individual sempre falam mais forte quando se trata de organizações, especialmente as americanas. O líder americano ainda é a projeção idealizada do *cowboy* colonizador, de alma puritana, defendendo os altos ideais do mundo civilizado e lutando contra os bárbaros indígenas. A figura da liderança também aparecia como central no projeto da reengenharia, em que ele deveria “fazer acontecer” e “virar de ponta-cabeça e persuadir seus integrantes a aceitar as rupturas radicais trazidas pela reengenharia” (HAMMER; CHAMPY, 1994, p.84). O papel do líder seria, então, a sua ação como visionário e motivador, dando energia espiritual, fixando novos padrões e induzindo os demais gerentes a traduzir essa visão em realidade. É uma visão autoritária, como a própria cultura americana de liderança, expressa aqui por Hammer e Champy (1994, p.84): “sejam ousados, diz o líder, e se alguém atrapalhar, passem o problema para mim. Se alguém colocar barreiras no caminho, digam-me quem é para que eu tome as providências”. O líder não seria o presidente da empresa, cujas responsabilidades desviariam a atenção que requereria a implantação da reengenharia. Teria de ser alguém como o diretor de operações, que possuiria a visão externa, em direção ao cliente, como a visão interna, em direção às operações da empresa. A ambição, a inquietação e a curiosidade intelectual também seriam atributos desejáveis do líder da reengenharia. Mas não só isso. A ousadia seria uma qualidade recomendável, mesmo que ela significasse a destruição das estruturas atuais e, conseqüentemente, na dispensa de empregados. Os autores narram, por exemplo,

o caso de Ron Compton, presidente da Aetna Life and Casualty, que implantou o programa de reengenharia na empresa (HAMMER; CHAMPY, 1994, p.87):

O poder dessas mudanças, diz Compton, é terem-lhe permitido informar à organização que ele tinha ‘ateado fogo ao bote salva-vidas’. Ele havia desmontado a antiga Aetna, de modo que não restava outra alternativa senão marchar em frente. A expressão alemã *eine Flucht nach vorn*, uma retirada para a frente, conota a combinação de desespero e ambição que muitos líderes de reengenharia julgam necessário instilar em suas organizações.

Assim, uma liderança forte e agressiva, bem ao estilo do capitalismo americano, seria um dos requisitos básicos para a implementação do modelo nas organizações, sem o que os “barões dos silos funcionais”¹ não subordinariam os interesses das suas áreas aos dos processos que atravessassem suas fronteiras.

- b) Proprietário do processo – seria um gerente responsável por um processo específico e pelo esforço de reengenharia nele concentrado, com prestígio e credibilidade, para fazer com que o processo acontecesse no varejo, ao invés do líder, responsável pelo sucesso do programa no “atacado”. Seriam indivíduos que coordenariam uma das funções do processo a ser reformulado pela reengenharia. Teriam a função de diminuir as interferências da burocracia e obter a cooperação de outros gerentes envolvidos no processo.
- c) Equipe de reengenharia – tratava-se de um grupo de profissionais dedicado à reengenharia de um processo específico, que diagnosticaria o processo existente e supervisionaria a sua redefinição e implementação. Seriam pessoas a conduzir a parte pesada do trabalho, produzindo idéias e planos que reinventariam a empresa. As equipes de reengenharia geralmente conteriam de cinco a dez membros, com integrantes internos e externos. Os internos seriam aqueles que já trabalhassem no processo reformulado, conhecendo a sua sistemática. Os autores defendem que esse tipo de integrante deveria trabalhar o tempo suficiente para conhecer o processo, mas não um tempo longo para achar que ele teria sentido. Os integrantes

¹ Nome que Hammer e Champy dão, ironicamente, aos supervisores dos setores internos das empresas, afetados pela reengenharia.

internos deveriam ser “os mais brilhantes, as estrelas em ascensão da empresa” (HAMMER; CHAMPY: 1994, p.89). Apesar dessa qualificação, os autores achavam que não seria possível a esses profissionais superar “as bitolas cognitivas e institucionais” e encontrar formas radicalmente novas de trabalhar. Para isso, eles precisariam dos integrantes externos, os quais fariam o papel de contestadores, personagens sem os vícios da antiga maneira de fazer e portanto, mais propensos a divergir e assumir riscos. Seriam profissionais com bom conhecimento da empresa e capazes de escutar e ser bons comunicadores, oriundos de áreas como sistemas de informação e marketing. Se os responsáveis pela reengenharia achassem que não seriam possível encontrar esses profissionais dentro da própria empresa, uma alternativa seria a contratação deles em firmas de consultoria com experiência em reengenharia. As equipes de reengenharia deveriam estar reunidas num mesmo espaço e não em escritórios diferentes, trabalhando com a descoberta, a criatividade e a síntese. Uma característica esperada no perfil dos integrantes seria a aceitação dos erros cometidos e o tratamento adequado das ambigüidades, sem o que não seria produtivo pertencer à equipe.

- d) Comitê geral – composto por profissionais que tinham o objetivo de formular políticas responsáveis pela estratégia global de reengenharia da organização. Considerado opcional pelos autores, analisaria questões que transcendessem o escopo dos processos e projetos individuais, ou quando os proprietários dos processos e as equipes não conseguissem resolver problemas próprios do andamento da reengenharia;
- e) Czar da reengenharia – tratava-se de um indivíduo responsável por desenvolver técnicas e instrumentos de reengenharia e por alcançar a integração entre os diferentes projetos da empresa. Para os autores, teria a função de ser o chefe do estado-maior do processo global. Possibilitaria e apoiaria cada proprietário de processo e equipe de reengenharia individual, coordenando as atividades da reengenharia em andamento. Forneceria informações aos proprietários novatos,

como conhecedor das técnicas de reengenharia da empresa. Contribuiria com o papel de selecionar os integrantes internos para as equipes e também a dar informações sobre os integrantes externos adequados. Seria igualmente responsável por manter os proprietários do processo com rumo certo no *script* da reengenharia.

A visão dos autores, conforme eles próprios afirmam, é indutiva. Assim, criada a ferramenta da reengenharia, em seguida eles sairiam em busca do que deve ser reformulado nas empresas. Os autores dão ênfase ao objetivo central da mudança, que são os processos e não as organizações, como se fosse possível separar as duas instâncias e preservar as organizações do impacto das transformações dos processos.

Os processos corresponderiam às atividades empresariais naturais, mas “eles costumam estar fragmentados e encobertos pelas estruturas organizacionais” (HAMMER; CHAMPY, 1994, p.97). A motivação da reengenharia e sua ênfase nos processos, é de que as organizações perdem eficiência ao organizar seu processo de trabalho por departamentos ou outras divisões funcionais e não por processos, o que seria mais racional.

Na hipótese de uma empresa gerenciada por processos, o organograma não teria, para os autores, a importância que tem para uma empresa convencional. Mais úteis seriam os mapas de processos que representassem o fluxo de trabalho pela empresa.

Os processos a serem escolhidos seriam aqueles identificados através de três perguntas relacionadas a critérios pré-definidos:

- 1) pergunta relacionada ao grau de disfunção - que processos são mais problemáticos?

A definição dos autores de “processos problemáticos” levaria a concluir que todos os processos de trabalho das organizações poderiam ser classificados assim, pois a grande maioria possui seus problemas de execução. Para nós, parece que seria uma oportunidade de determinar que a empresa necessitaria da reengenharia e assim, abrir a possibilidade de consultoria externa. Numa terminologia metafórica, os autores relacionam os problemas organizacionais com disfunções fisiológicas do corpo humano. O problema “*troca de informações extensa, redundância de*

dados e redigitações”, por exemplo, seria o sintoma da doença “*fragmentação arbitrária de um processo natural*”;

2) pergunta relacionada à importância do processo – que processos exercem mais impacto sobre os clientes da empresa?

A importância do processo sobre os clientes externos é outro critério importante, segundo os autores, para se determinar se os processos de uma empresa serão reformulados e em que ordem. Apesar de reconhecer que os clientes externos não conheciam os processos detalhadamente, os autores defendem que eles são uma boa fonte de informações, principalmente nos dados sobre custo dos produtos, a pontualidade das entregas, as características dos produtos e outros;

3) pergunta relacionada à exequibilidade – quais os processos da empresa que são, no momento, mais suscetíveis de ser redefinidos com sucesso?

Implicaria a consideração de um conjunto de fatores que determinariam a probabilidade de sucesso na aplicação da reengenharia. A abrangência seria o mais importante desses fatores, já que quanto maior o número de unidades organizacionais o processo envolvesse, maior seria a sua relevância para a empresa.

Após selecionar os processos que serão reformulados, designados os proprietários de processo e reunida a equipe de reengenharia, os responsáveis pela reengenharia deveriam compreender o processo atual, entendendo o que ele faz, qual o seu desempenho e quais questões críticas estão relacionadas ao seu desempenho. É curioso perceber que os autores não recomendam descer aos detalhes do processo reformulado, já que a intenção é substituí-lo. Ao invés disso, aconselham uma visão de alto nível (HAMMER; CHAMPY, 1994), a fim de não se deixarem influenciar pela ilusão de que a análise detalhada está trazendo progressos à tarefa da reengenharia e poderem criar um projeto totalmente novo.

Após a compreensão dos processos, os autores prescrevem a sua redefinição deles, considerada a “parte mais criativa de todo o processo de reengenharia. Mais do que qualquer outra, exige imaginação, pensamento indutivo e um toque de loucura”

(HAMMER; CHAMPY, 1994, p.111). A alusão a um certo tipo de insanidade, a exacerbação da criatividade, é um lugar-comum no campo dos negócios nos últimos 15 anos, o que atribuímos à invasão dos conceitos pós-modernos na área do conhecimento das organizações, tornando-a muito mais suscetível às crenças mercantilistas próprias do capitalismo dos anos recentes. Ser insano significaria buscar possibilidades de ampliar o sucesso pessoal ou organizacional na dimensão não-racional do comportamento, atingindo uma performance intuitiva que permitiria perceber aspectos subjetivos da realidade com maior precisão. Isso teria sentido especialmente nas condições extremamente competitivas do capitalismo atual, onde os clientes são particularmente exigentes e que, por isso, os produtos e serviços deveriam possuir atributos diferenciados junto ao mercado.

Para a redefinição dos processos, Hammer e Champy incorporam a ilusão da *tabula rasa*, declarando como princípio fundamental a necessidade de começar de novo, como se fosse possível apagar todas as experiências passadas e transformar a maneira de pensar das pessoas criando um novo processo (HAMMER; CHAMPY, 1994, p.111):

Para um escritor, nada mais estimulante do que uma folha de papel em branco ou uma tela de computador vazia. Para uma equipe de reengenharia, é a primeira sessão de redefinição. Tudo que a equipe precisa fazer nessa sessão é começar a imaginar a empresa modificada e inventar uma nova forma de realizar o seu trabalho.

Os autores reconhecem que convencer as pessoas sobre a reengenharia não seria fácil, já que a aplicação do modelo implicaria uma mudança radical e depois, como vimos pela história das organizações, não se tratou de uma simples adaptação a um modelo, mas a conjunção de duas variáveis que levaria à supressão de milhões de empregos ao redor do mundo: em primeiro lugar, a necessidade do capitalismo de retomar os níveis de acumulação do sistema no período pós-guerra e em segundo lugar, a emergência de um sistema japonês logo convertido à lógica ocidental por meio de ferramentas da tecnologia da informação.

A teoria dos autores defende a adoção de duas mensagens com características semelhantes, para divulgação junto aos empregados (HAMMER; CHAMPY, 1994, p.123). A primeira mensagem deveria ser que a reengenharia era essencial para a sobrevivência da empresa, partindo da constatação de que “este é o ponto que atingimos como empresa e

aqui está porque não podemos nele permanecer”. A segunda mensagem, que partia da indicação “esse é o ponto que nós como uma empresa precisamos atingir”, daria aos empregados um objetivo claro para o qual dirigir as suas ações, levando a gerência a pensar sobre o propósito e a extensão da mudança.

A forma de comunicar essas duas mensagens seria, basicamente, por meio de dois documentos denominados argumento pró-ação e declaração de visão. O argumento pró-ação explicitaria a razão por que a empresa precisaria praticar a reengenharia, baseado em possíveis evidências e informando o custo de não se praticar a reengenharia. Para convencer as pessoas, o documento teria de ser forte, persuasivo, para mostrar que a empresa estaria em apuros e que não haveria alternativa à reengenharia. A declaração de visão seria a forma de comunicar a todos o tipo de organização que a empresa precisaria se tornar, abrangendo os seus objetivos, um parâmetro para medir o progresso e um incentivo para manter a reengenharia em ação. A visão descreveria o que a empresa desejaria alcançar ao final do processo, garantindo uma certa estabilidade na tensão dos desdobramentos diários da reengenharia.

Após uma obra pontilhada de elogios à sua própria criação, os autores surpreendem e reconhecem que 50 a 70% das organizações que passaram a aplicar a reengenharia, não conseguiram mudanças significativas, tiveram poucas melhorias de desempenho e mais grave, alimentaram o ceticismo dos empregados a respeito de programas de melhoria da empresa (HAMMER; CHAMPY, 1994).

Para eles, entretanto, os problemas observados não eram conseqüência das peculiaridades do modelo, mas seriam resultado dos erros dos responsáveis pela sua implantação. Ou seja, não se tratavam de erros técnicos, mas de erros de operação, já que a reengenharia não seria um “empreendimento de alto risco” e seguindo-se algumas precauções por parte dos responsáveis, dificilmente haveria alguma chance de insucesso. Para os autores, os maiores problemas detectados seriam os seguintes (HAMMER; CHAMPY, 1994, 168):

- 1) tentar consertar um processo em vez de mudá-lo. Tratava-se de uma medida para garantir o radicalismo da proposta da reengenharia, um dos fundamentos da teoria. Para os autores, era mais confortável manter os processos que já existem, apenas

melhorando sua performance, já que existiria uma infra-estrutura para apoiá-los. O gradualismo seria a pior ameaça para os reengenheiros, o caminho mais certo para o fracasso de sua implantação;

- 2) não focar os processos empresariais. Segundo os autores, algumas empresas não conseguiriam realizar uma boa reengenharia, porque não definiram com precisão os seus processos empresariais, relacionando como foco do trabalho tarefas isoladas, sem a necessária relevância no contexto da organização. Realizar o trabalho sobre essas tarefas seria o equivalente a “arrumar as espreguiçadeiras do Titanic”, uma metáfora mórbida citada pelos autores para essa possibilidade;
- 3) ignorar os outros aspectos além da redefinição dos processos. A realização da reengenharia implicaria em outras mudanças associadas, como as atribuições dos cargos, as estruturas organizacionais e os sistemas gerenciais. Segundo os autores, mesmo gerentes favoráveis às mudanças, costumavam se surpreender com a amplitude das transformações;
- 4) negligenciar os valores e as crenças das pessoas. Aqui Hammer e Champy lembram que as pessoas precisam ser motivadas para aceitar o desafio da reengenharia e apoiar os novos valores e crenças por ela exigidos. Enfatizam que as mudanças que dependem fundamentalmente das atitudes dos empregados necessitam de cultivo e principalmente de se recompensar os comportamentos desejados. O enfoque, como se vê, é mecanicista e resgata a ênfase do *homo economicus*, própria do taylorismo e do fordismo;
- 5) contentar-se com resultados de pequena monta. Os autores criticam aqueles que implementavam a reengenharia, ambicionando mudanças em pequenos percentuais. Para eles, há uma tendência de se procurar a via da maior comodidade, se conformando com melhorias marginais, que a longo prazo se tornam mais prejudiciais que benéficas. Hammer e Champy admitem que as

mudanças têm de ser significativas, para compensar “a dor e o sofrimento engendrados pela reengenharia”;

- 6) parar cedo demais. Os autores citam o exemplo de empresas que abandonavam a reengenharia ou reduziam suas metas quando detectavam algum problema, como resultado do desejo de voltar ao modelo tradicional. Da mesma forma, empresas obtinham sucesso numa primeira etapa do trabalho e utilizavam-se do argumento do sucesso parcial para abandonar o grande desafio de concluir as mudanças;
- 7) colocar restrições prévias à definição do problema e ao alcance do esforço de reengenharia. Esse problema estaria relacionado ao fato de os dirigentes da organização limitarem o alcance do trabalho previamente, muitas vezes por desconhecimento dos problemas relacionados aos seus processos. Nesse ponto, os autores também reconhecem a drasticidade do modelo, admitindo que “a reengenharia tem de provocar uma sensação destrutiva, e não confortável. Insistir em que a reengenharia seja branda é negar a sua natureza de reengenharia” (HAMMER; CHAMPY, 1994, p.173).
- 8) permitir que a atual cultura empresarial e atitudes gerenciais impeçam o início da reengenharia. Esse problema estaria associado às características de comportamento coletivo da empresa (de diálogo e consenso, por exemplo), que poderiam dificultar a implementação de um processo de cima para baixo como o da reengenharia. Uma organização com uma tradição de não entrar em conflito poderia se sentir desconfortável quando houvesse um questionamento em relação às tradições da empresa;
- 9) tentar empreender a reengenharia de baixo para cima. Segundo os autores, é “axiomático que a reengenharia jamais acontece de baixo para cima”. Para eles, a impossibilidade de os empregados da linha de frente e os gerentes de nível médio serem os implementadores de uma reengenharia bem-sucedida seriam: a) os empregados careceriam da visão ampla exigida pela reengenharia, não

enxergando o processo como um todo; e b) os gerentes de nível médio prefeririam o gradualismo a uma mudança profunda, porquanto isso lhes permitiria manter a situação sob controle, sem ultrapassar o seu raio de visão;

- 10) designar alguém que não entende de reengenharia para liderá-la. Segundo os autores, seria necessário escolher bem a liderança do processo de reengenharia, sem privilegiar profissionais por antiguidade no cargo ou autoridade hierárquica. O líder precisaria entender de reengenharia e estar “visceralmente engajado nela”, compreendendo bem a relação entre o desempenho operacional e os resultados financeiros, e orientado para processos, desde a concepção do produto até às vendas e a manutenção;
- 11) limitar os recursos dedicados à reengenharia. A reengenharia requeria um alto investimento, segundo seus autores. Entretanto, o maior investimento para eles seriam o tempo e a atenção da elite da empresa, para que o processo tivesse a credibilidade necessária para não ser interrompido nos primeiros insucessos. Assim, a reengenharia precisaria ser o projeto pessoal do líder da empresa e não somente mais um esforço de aperfeiçoamento da empresa com acompanhamento periódico da direção;
- 12) negar à reengenharia posição de destaque na agenda da empresa. O modelo da reengenharia não poderia ser mais um programa em meio a outros em prática na empresa, mas exigiria uma atenção especial, quebrando a resistência e a inércia própria das pessoas e organizações. Uma concentração especial no desenvolvimento do modelo e uma atenção regular levariam as pessoas a aceitar a inevitabilidade do novo modelo;
- 13) dissipar a energia entre muitos projetos de reengenharia. A divisão entre projetos de reengenharia distintos levaria a uma confusão na empresa. A implantação de um modelo de reengenharia exigiria um enfoque claro e uma disciplina rígida, no sentido de lidar com um número limitado de processos de cada vez;

- 14) tentar aplicar a reengenharia faltando dois anos para a aposentadoria do presidente. Alguns dirigentes, próximos à sua aposentadoria, não gostariam de líder com questões complexas ou ainda assumir compromissos que poderiam tornar difícil a vida dos seus sucessores. Além disso, uma mudança de um dirigente poderia influir em algumas mudanças na estrutura hierárquica e nos postos de supervisão, o que traria problemas ao andamento da implantação do projeto;
- 15) não distinguir a reengenharia de outros programas de melhoria empresarial. Aqui os autores voltam a enaltecer o modelo criado por eles, distinguindo-os das demais “panacéias efêmeras” que proliferaram no mercado, como melhoria da qualidade, alinhamento estratégico, *rightsizing*, parcerias cliente-fornecedor, inovação e delegação de poderes, dentre outros. Hammer e Champy tinham consciência da fragilidade epistemológica e da vulnerabilidade aos modismos do campo da administração e dos negócios, mas tentaram dar um status científico à sua teoria, colocando-a como diferente das religiões aprendidas a cada mês nas organizações americanas;
- 16) concentrar-se exclusivamente no projeto. Os autores lembram que a reengenharia deveria sair da concepção para a prática rapidamente sob o risco de haver estagnação e fracasso;
- 17) tentar aplicar a reengenharia sem descontentar ninguém. A reengenharia era um pavio aceso, os autores sabiam. Sabendo do caráter nocivo do modelo para a grande maioria das organizações, especialmente para os trabalhadores, os autores avisavam que “tentar agradar a todo mundo é uma ambição inútil, que relegará a reengenharia a um programa de mudanças graduais ou postergará a sua implementação para um futuro remoto” (HAMMER; CHAMPY, 1994, p.177);

- 18) retroceder ante a resistência das pessoas às mudanças da reengenharia. A recomendação dos autores é de que a empresa deve se preparar para a mudança, elaborando estratégias de superação da resistência dos empregados, já que naturalmente eles teriam uma reação inevitável a um processo grande de mudanças como a reengenharia. Nas entrelinhas, estava a recomendação obedecida por milhares de empresas do mundo inteiro: as resistências foram caladas por demissões, punições, redução de salários e outras medidas contra os trabalhadores;
- 19) estender excessivamente o esforço. A reengenharia, como vimos historicamente, foi um processo doloroso e de tensão para milhares de empresas e seus trabalhadores, ao redor do mundo. Conscientes disso, seus criadores recomendaram não prolongar o período entre a concepção do projeto e a primeira implementação de um processo reformulado.

Os autores encerram a relação das causas dos fracassos da reengenharia, fazendo uma apologia emocional do modelo que criaram. Para eles,

As organizações que empreendem a reengenharia com compreensão, empenho e forte liderança executiva alcançarão o sucesso. Os benefícios de uma reengenharia bem-sucedida são espetaculares: para a empresa individual, para os seus gerentes e empregados e para a economia como um todo. O tempo da hesitação já passou; é chegada a hora da ação (HAMMER; CHAMPY, 1994, p.178).

E complementam, atribuindo a fundação de uma era histórica por parte de sua criação, no campo da administração e dos negócios (HAMMER; CHAMPY, 1994, p.180):

“O mundo da revolução industrial está dando lugar a uma era de economia global, de poderosas tecnologias da informação e de mudança incessante. A cortina está se abrindo para a era da reengenharia. Aqueles que responderem aos seus desafios escreverão as novas regras do mundo empresarial. Tudo de que se precisa é a vontade de sucesso e a coragem de começar”.

Capítulo 3 A Educação no Trabalho: As Estratégias do Capital para Adequação do Trabalhador aos Princípios da Reestruturação Produtiva e da Reengenharia

Trata-se de uma educação e formação que desenvolvam habilidades básicas no plano do conhecimento, das atitudes e dos valores, produzindo competências para a gestão da qualidade, para a produtividade e competitividade e, conseqüentemente, para a “empregabilidade”. Todos estes parâmetros devem ser definidos no mundo produtivo, e portanto os intelectuais coletivos confiáveis deste novo conformismo são os organismos internacionais (Banco Mundial, OIT) e os organismos vinculados ao mundo produtivo de cada país. (...) A que sentido histórico e a que necessidades respondem as concepções e políticas da educação básica e formação profissional centradas na visão das habilidades básicas, competências para a produtividade, qualidade total e competitividade? (FRIGOTO, 1998, p.46).

A implantação do toyotismo no Japão e posteriormente, a utilização da Reengenharia nos Estados Unidos e nos países periféricos, práticas nascidas dentro do processo de reestruturação produtiva nas empresas, provocaram mudanças profundas e foram considerados como marcos na história do mundo corporativo, tal a intensidade com que foram aplicados. Milhares de empresas usaram os seus princípios, tentando resgatar os tempos de prosperidade existentes em anos passados.

O fato contribuiu com o desemprego de milhões de trabalhadores do mundo inteiro, em face das reestruturações e enxugamentos. Profissionais foram alijados do processo de produção pelo fato de terem conhecimentos considerados desatualizados ou pouco úteis às características que surgiam.

Muitas empresas, no mundo inteiro, fecharam suas portas ou diminuíram significativamente de tamanho. No Brasil, os alvos preferenciais do processo de Reengenharia foram as empresas públicas que, do mesmo modo, foram fechadas, privatizadas ou incorporadas por grupos econômicos, especialmente estrangeiros. A Reengenharia agiu, nesses casos, como uma preparação para a privatização.

No caso de algumas empresas públicas, como os bancos estatais, a reestruturação foi associada a programas de demissão voluntária (PDV's), responsáveis por colocar um número elevado de pessoas no mercado informal, sem a qualificação devida para atuar em alguns segmentos.

Após a aplicação da Reengenharia, o capitalismo necessitava de estruturas conceituais que dessem suporte ao processo de mudança. As estruturas organizacionais haviam sido modificadas por completo e os empregados ainda não sabiam trabalhar com as novas. Além disso, seria necessário resgatar o nível de motivação dos trabalhadores que ficaram nas empresas, após uma experiência traumática de demissões coletivas e perda de direitos individuais.

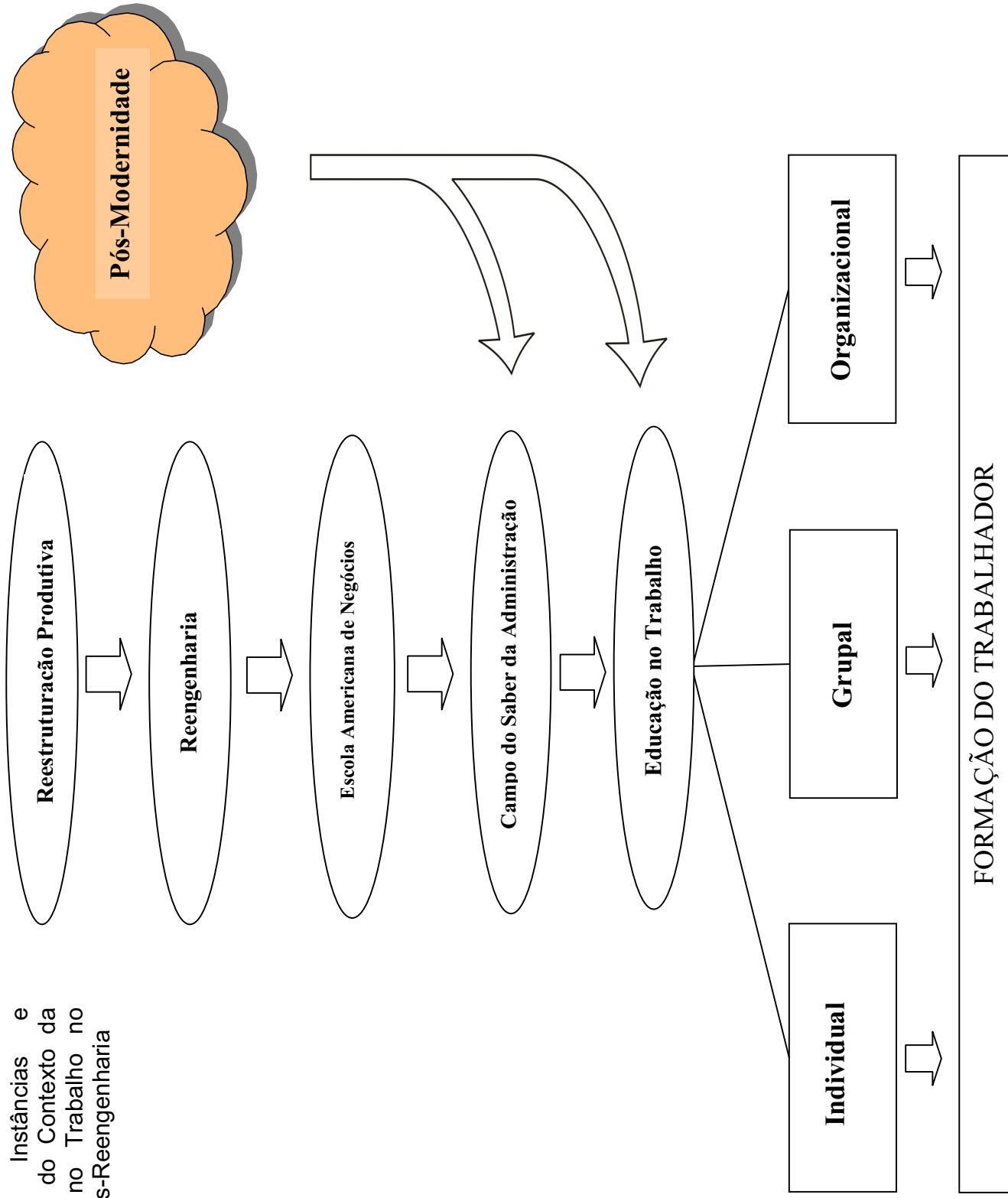
Assim, a educação no trabalho aparecia como o contexto ideal de aparelhamento técnico-conceitual para as novas peculiaridades de funcionamento da empresa pós-Reengenharia. Entretanto, os sistemas de capacitação internos encontravam-se defasados, refletindo uma experiência educacional considerada superada para os novos tempos. O processo de adequação desses sistemas seria iniciado nos Estados Unidos, por meio da Escola Americana de Negócios, experiência que seria ampliada para todo o campo do saber da Administração, a ciência que mais contribuiu com a elaboração dos novos conteúdos de aprendizagem na pós-reengenharia.

Para proporcionar uma visão geral de nossa tese de trabalho, continuaremos nossa análise a partir de agora sobre os elementos da Figura 1, que objetiva expor o percurso das influências históricas sobre a educação no trabalho, foco de nossa tese, e a formação do trabalhador nas empresas.

Nossa análise se debruçou sobre as Instâncias, contextos sociais e empresariais e fenômenos históricos que representam unidades de análise na presente Tese, e as Dimensões, partes específicas da Educação no Trabalho, que demonstram a forma como as Instâncias atingiram a formação do trabalhador no período pós-Reengenharia.

A partir de agora, estaremos descrevendo essas Instâncias em seqüência, a fim de dar maior clareza ao significado de cada uma delas, bem como a relação histórica entre essas unidades, evidenciando o percurso lógico da presente Tese. Em alguns casos, estaremos apenas sintetizando o significado das Instâncias, quando elas já tiverem sido definidas em capítulos anteriores.

Figura 2 Instâncias e Dimensões do Contexto da Educação no Trabalho no Período Pós-Reengenharia



3.1. Instância da Reestruturação Produtiva

Já tratamos da reestruturação produtiva no capítulo 1 desta Tese. Apenas para dar sustentação ao percurso teórico que faremos nesta seção, definiremos a reestruturação produtiva dos anos 1990, como o processo que compatibilizou mudanças institucionais e organizacionais nas relações de produção e trabalho, bem como redefinição de papéis dos estados nacionais e das instituições financeiras, visando resgatar, para o capital, os níveis de lucratividade e acumulação dos anos pós-Segunda Guerra Mundial (MIRANDA *apud* CATTANI, 1997).

A reestruturação produtiva utilizou-se das unidades econômicas básicas da sociedade, que são as empresas, para realizar seus objetivos de criar uma ordem econômica de maior favorecimento para o capital. Nesse sentido, pode-se afirmar que a reestruturação produtiva da década de 1990 marcou as empresas tão intensamente quanto o taylorismo, no início da segunda revolução industrial.

Para conseguir seu intento de implementação dessa nova ordem, o capitalismo necessitava da elaboração de construtos teóricos que justificassem a adoção do modelo. A sociedade americana, com sua necessidade de superar uma persistente recessão, na qual perdia a liderança em segmentos produtivos importantes, e por ser o berço da administração como disciplina acadêmica, em que se localizava grande parte da produção científica, foi o contexto em que foram gerados os conteúdos que deram suporte ao novo modelo, o que veremos em seguida.

3.2. Instância da Escola Americana de Negócios

A Escola Americana de Negócios representa aqui as abordagens particulares para o campo do conhecimento da Administração, a partir das especificidades da cultura e do modelo de produção e distribuição de riquezas desse país.

A Administração, enquanto conjunto de técnicas de formação profissional, nasceu nos Estados Unidos com Taylor, no contexto da segunda revolução industrial. Até a década de 1970, a vivência empresarial americana mantinha uma relação íntima com as teorias da Administração articuladas nos meios acadêmicos.

Com o fracasso das estratégias empresariais surgidas a partir dos anos 1970, resultado direto da crise de superprodução e de baixa demanda das organizações produtivas, à qual nos referimos em capítulos anteriores, o mundo americano dos negócios buscou alternativas que pudessem proporcionar a retomada de seu patamar de influência sobre as corporações americanas, assim como contribuir para retirar o país da recessão e da posição incômoda em que se encontrava.

A procura de soluções para a crise atçou a busca de milagres no campo da publicação de obras sobre negócios. A produção do campo do saber da Administração nos Estados Unidos empreendia uma gradativa desconexão com os temas acadêmicos, derivando para temas com reduzida consistência teórica, desenvolvidos por consultores da moda.

Um exemplo disso foi a publicação do livro **Nas Sendas da Excelência**, de Tom Peters, que inaugurava a etapa dos *best-sellers* de negócios a concorrer com o mercado editorial popular, com recomendações estratégicas não-ortodoxas de ação para os empresários.

Citando Tom Peters, Micklethwait e Wooldridge (1998, 59) afirmam que suas principais virtudes eram “um misterioso senso de oportunidade, uma capacidade extraordinária de expressar o clima do momento, a habilidade de distribuir conselhos práticos e um extraordinário talento para o marketing”. Os mesmos autores (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 1998, p.65) expressavam ainda que “Peters é o Michael Foucault do mundo da administração: um flagelo da tradição racionalista e um celebrante da necessidade criativa do caos e da loucura”.

Simultaneamente, permanecia na tradição da escola americana de negócios, o discurso do *business economics*, reduzindo o pensamento econômico-empresarial a duas dimensões: 1. à gestão do capital e de sua fruição, as finanças; e 2. à gestão matematizada das organizações, que consistia em promover “derivações econométricas que pretendem tudo modelar e simular com auxílio de computadores, até mesmo a gestão do pessoal” (AKTOUF, 2004, p.24).

O campo do saber da Administração foi de tal forma associado a esses movimentos do capital, que Aktouf (2004, 18) o chamou de braço armado da ordem econômica dominante.

Para o autor, o mundo acadêmico da Administração responsável por tornar essa relação íntima foi o americano. As universidades americanas e os cursos ao redor do mundo com o mesmo modelo empobreceram o debate acadêmico dos negócios, substituindo os conceitos políticos-econômicos pela análise financeira e administrativa, centrado em negócios e em dinheiro, de acordo com o discurso das instâncias mundiais reguladoras, o Banco Mundial, o FMI e a OMC, por exemplo.(AKTOUF, 2004)

Não é por outro motivo que a formação das universidades americanas de Administração privilegia as disciplinas quantitativas como Estatística, Matemática e Pesquisa Operacional, dentre outras. O conceito de status científico para os americanos tem relação direta com as ciências exatas, como afirma Aktouf (2004, 24):

...uma ferrenha mitologia cerca o conjunto dos ensinamentos em gestão na América do Norte: a mitologia do poder científico, exato, neutro, matemático, instilada a partir do ensino das finanças e do bussiness economics e alcançando as outras matérias desde a gestão da produção, a estratégia, até à gestão dos ‘recursos humanos’(...) Com uma formação (e seleção) que se apóia quase exclusivamente em capacidades matemáticas per se, e terrivelmente despreparados em termos de cultura geral e de ‘humanidades’, a maior parte desses estudantes sente-se desorientada em um curso considerado sem coluna dorsal, ou seja, que não propõe simulação informática, modelos quantitativos, indicadores estatísticos para apoiar o que é ensinado.

O autor (AKTOUF, 2004, 79) faz uma crítica específica a Michael Porter, considerado o guru americano da estratégia, que iniciou a sua influência no fim dos anos 70 e início dos anos 80, atingindo por fim a esfera da governança dos Estados. Engenheiro mecânico e aeroespacial, graduado por Princeton, produto das *fast-tracks*, modalidades ultra-rápidas de formação à moda americana, Porter é um símbolo do pensamento empresarial americano, razão de nosso destaque nesta Tese, e se tornou em pouco tempo um construtor notável de técnicas, ideologias e teorias que retratam o pensamento das ciências quantitativas aplicado ao mundo das organizações, com falhas na compreensão dos fenômenos humanos, exibindo um “reducionismo abusivo e mecanicista (...) sobre aspectos não puramente técnicos da gestão ou da economia”.

No entanto, gerações inteiras de estudantes americanos foram ensinados a pensar com os referenciais de Porter, sem espírito crítico e sem outras referências.

Para Aktouf (2004), Porter é produto da aliança entre universidades e grandes escritórios de consultores de Boston, local de onde surgiram as maiores consultorias em *business* dos Estados Unidos. A crítica também se estende à metodologia utilizada por Porter, que é o estudo de caso, utilizada maciçamente pela Administração e entronizada como diferencial pedagógico e revolucionário das mais importantes escolas americanas, como Harvard, método que Aktouf (2004) chama de “empírico-indutivismo ideológico”, no qual:

1. a função heurística limita-se a reproduzir o discurso e a ideologia dos dirigentes do meio dos negócios;
2. a função didática consiste, antes de mais nada, em condicionar a agir (decidir) tendo como único objetivo e justificação a rentabilidade financeira;
3. a função pedagógica equivale a desenvolver uma espécie de reflexo de escolhas rápidas entre catálogos de decisão de orientação, sistematicamente, pragmática, funcionalista e maximizante.

Porter define a sua principal teoria, a vantagem competitiva das nações, como uma transposição de uma pesquisa sobre estratégias competitivas em indústrias determinadas. Aktouf (2004, 81) faz perguntas contundentes a respeito desse mero rebatimento de princípios organizacionais para nações:

Podem as nações e os Estados – e suas políticas econômicas – ser colocados no mesmo patamar ético, moral, social, político que uma empresa, qualquer que seja ela? O Estado-business é uma categoria de pensamento ou o fundamento para uma ação coletiva aceitável? Ou mesmo um ideal-tipo teoricamente defensável? Os objetivos dos Estados ou das nações podem ser reduzidos à busca de vantagens, de ganhos, de lucratividade (chamada de ‘eficácia’) avaliados unicamente em termos de indicadores rentabilidade econômica, rentabilidade encarada exclusivamente do ponto de vista monetário (ou, pior, financeiro, pois há muito a economia oficialista foi reduzida a uma mecânica matemático-contábil que persegue exclusivamente o valor de troca e a remuneração do capital), da concorrência e do domínio de parcelas de mercados?

Com esse raciocínio, complementa Aktouf (2004), o modelo de Porter transforma os Estados em conselhos de administração dos interesses financeiros

transnacionais, e às nações se reserva o papel de competir com os demais por recursos do *business*.

A concepção de Porter não esconde o incentivo aos confrontos, à corrida às vantagens egoístas, imediatas, um estado de espírito belicoso, levando a vantagens que podem ser conseguidas contra os interesses dos próprios concidadãos, contra setores inteiros da economia nacional e contra os países com os quais se pretende estabelecer livre comércio.

No que diz respeito ao plano epistemológico, Porter pressupõe que a acumulação e a produção de riqueza podem ser infinitas, que seriam redistribuídas para a sociedade pelas organizações societárias. Entretanto, não admite que o mercado, a livre concorrência, a oferta e a demanda, não tem tanta influência sobre esses resultados, porquanto se tratam de categorias “ideológicas” e não “científicas” (AKTOUF, 2004).

Como era de se esperar, Porter não faz nenhuma menção a Karl Marx e ao materialismo histórico em sua obra, mesmo pretendendo construir uma teoria universal sobre o desenvolvimento das nações. Aktouf (2004) lembra que seria recomendável a Porter posicionar-se em relação ao materialismo histórico, “antes de promover o capitalismo liberal e suas ‘leis’ à condição de fim da história”.

Por fim, Aktouf (2004, p.94) faz a seguinte síntese das falhas científicas e epistemológicas do modelo porteriano:

- um positivismo abusivo em virtude da aplicação das regras de método dito científico duro, próprio das ciências da natureza e da inércia (biologia, física etc); (...)
- o recurso sem conta a atalhos heurísticos que consiste em traduzir os desideratos ideológicos e as representações mentais do mundo dos dominantes em características, pretensamente objetivas e universais, das realidades econômicas e organizacionais;
- na verdade, a projeção sistemática do modelo de Harvard, construído pela tradicional interação dessa Universidade com os grandes escritórios de consultoria, em sua pretensa teorização dos mecanismos da estratégia das vantagens competitivas, representa a simbiose entre a arquitetura de sua teoria e os serviços que os escritórios de consultoria podem prestar, escritórios com os quais Porter e Harvard sempre tiveram projetos em comum (...);
- a construção, em suma, de problemas estratégicos e de gestão, para os quais a teoria porteriana é “a” solução. Assim, no conjunto do edifício porteriano se delinea uma flagrante tautologia: os problemas colocados são exatamente aqueles para os quais a teoria porteriana foi

elaborada! É uma atitude não científica que lembra as saborosas fórmulas de Cyert e March (loose organisation model, garbage can model), segundo as quais na maior parte das coisas escritas em administração e em teoria das organizações, deparamos com uma procissão de soluções prontas à procura de problemas. Com problemas prontos à procura de lugares para sua concretização, e já acompanhadas de soluções...E assim por diante.

Um outro aspecto apontado por Aktouf (2004, p.69), exaustivamente praticado pelos professores, consultores e executivos americanos, é a relação teórico-conceitual entre o mundo dos negócios e outras ciências, sob o pretexto de demonstrar a capacidade de articulação dos conhecimentos, mas apenas conseguir expor a fragilidade dos conceitos emitidos, assim como precarizando o avanço científico no campo da administração:

Jacques Rueff, Paul Dirac, Georges Devereux, Albert Jacquard, Bernard Maris, Fritjof Capra e outros mostraram, às vezes já há muito tempo, a que ponto esses aprendizes de feiticeiro usam e abusam de analogias e fórmulas emprestadas da mecânica celeste de Newton, de equações derivadas da eletromagnética, da cinética dos gases e da física subatômica...Como se os negócios humanos (e os humanos) pudessem ser tratados do mesmo do mesmo modo que as massas em interações mecânicas, como partículas ou moléculas pertencentes ao mundo da química ou da física.

O que se pretende no mundo americano dos negócios, segundo Aktouf (2004), é a maximização de ganhos a qualquer custo e para isso se invoca uma relação fisiológica com os animais, submetidos à seleção natural da luta pela sobrevivência, que pode ser replicado para o mundo humano. Segundo o autor (AKTOUF, 2004, p.71), isso explicaria algumas abordagens do campo da administração americana:

...em administração, Koontz e O'Donnell (continuamente reeditados desde os anos 50 e traduzidos para aproximadamente 20 línguas) escrevem com inacreditável ousadia que faz parte da natureza humana procurar tornar-se rico, procurar aumentar seu poder, ser chefe, dominar os outros. De onde procede essa "natureza humana"? Impressiona constatar como o protótipo (se não o ideal) dessa concepção da natureza humana (e sua pretensa racionalidade) parece-se com o ocidental moderno médio ou, antes, parece-se com o tipo norte-americano!

O autor (AKTOUF, 2004, p.72) reconhece que o postulado de uma natureza humana em busca de poder e riqueza, e capaz de tudo para saciar essa sede, foi quase

consagrado como verdade histórica, se não científica. Entretanto, afirma que essa tese tornou-se o núcleo em torno do qual se articulam muitas teorias econômico-administrativas americanas, que apresentam o homem como “cinicamente egocêntrico (...) que procura compulsivamente meios de tirar vantagem de tudo, inclusive da candura e da confiança do outro”.

Aktouf (2004) resgata a distinção que Aristóteles faz entre o econômico, cuja denominação provém etimologicamente dos vocábulos gregos *oikos* e *nomia*, significando a norma de conduta do bem-estar da comunidade, e a crematística, que é a ciência da produção de riqueza. Para ele, a segunda acepção domina hoje o mundo empresarial e seus fundamentos conceituais, levando à acumulação da riqueza pela riqueza.

Na prática crematística, perde-se a noção de comunidade e do *oikos*, que são substituídos pela procura da maximização financeira, priorizando-se essa atitude antes de qualquer outra coisa. Não é a toa que empresas capitalistas do mundo inteiro, especialmente as americanas, demitem os trabalhadores, mesmo que estejam tendo lucros recordes, como por exemplo, a Novartis, que despediu 10.000 empregados em 1998 quando, ao mesmo tempo, anunciava um lucro líquido de cerca de três bilhões de dólares.

Assim, para Aktouf (2004), a prática neoliberal americana era, na verdade, um engodo, fazendo passar por econômico o que era apenas crematístico, desprezando-se o bem comum e dando-se prioridade à riqueza das nações desenvolvidas, que praticamente obrigaram os países pobres a abrir seus mercados, embora essa abertura não tenha representado grandes vantagens para estes.

Para o autor (2004, p.144), essa confusão de significados acontecia especialmente na administração tradicional e nas escolas de gestão, onde era ensinado o gerencialismo, palavra com que denomina a arte emanada dessas escolas, e onde se davam a sistematização, a legitimação, a justificação prática desta “ciência da garantia do enriquecimento infinito dos mais ricos”.

Essa administração tradicional seguiu a tradição americana desde que a empresa capitalista industrial havia surgido, como doutrina teórica, no século XIX e na primeira metade do século XX, com suas vertentes de inspiração do anglicano-

calvinismo, do mercado, da seleção natural e do primeiro ideólogo do capital, Benjamim Franklin. A administração recebeu influência direta desses fenômenos e fatos históricos e ainda da economia neoclássica, nascida por volta do século XIX e a visão racionalista, instrumental, e positivista oriunda de Newton, Bacon, Laplace e Comte.

Essa visão, segundo Aktouf (2004), acrescida do funcionalismo utilitarista, fundamento epistemológico do pensamento economicista e da administração á americana, teria contribuído para o desenvolvimento do behaviorismo contido nas teorias do comportamento organizacional, especialmente aquelas sobre liderança e motivação.

O resultado dessas práticas produziu falhas gritantes no processo de formação gerencial nos Estados Unidos, especialmente os MBA's, pois os conteúdos, contendo abstrações e sofisticções econômico-matemáticas, guardavam pouca proximidade da realidade concreta das empresas.

Assim, para o autor (AKTOUF, 2004, p.150),

O administrador assim formado na *business school* é, com muita freqüência, um ourives da análise econômica, um virtuose do cálculo, um malabarista de modelos, mas um medíocre gestor do concreto, do cotidiano, da realidade, e igualmente um medíocre gestor de seu relacionamento com seus semelhantes (em particular com os empregados das organizações). Tal gestor aprendeu a conhecer e a tratar estes últimos apenas como fatores de produção, variáveis de equações, *inputs* ou recursos. Se lançarmos, por exemplo, um olhar sobre a evolução do conteúdo dos programas e dos cursos nas escolas de gestão, como fiz para o período que vai de 1930 a 1980, constata-se um claro e sistemático resvalar destes conteúdos em direção a uma “tecnicização” e a um “matematicismo” da formação, do pensamento e da análise.

Apesar de ser crítico em relação ao capitalismo como um todo, Aktouf (2004) faz distinção entre os dois tipos de administração oriundos do interior desse sistema, fazendo um julgamento a respeito de qual deles traz mais prejuízos à sociedade. Em primeiro lugar, define o capitalismo financeiro-especulador, alicerçado no pensamento econômico neoclássico e neoliberal e assentado no dogma do mercado livre e auto-regulamentado, que é o anglo-americano, orientado para a maximização do valor de troca a curto prazo. Em segundo lugar, menciona o capitalismo industrial-produtor, o nipo-renano, voltado para a capitalização de longo prazo e a maximização

do valor de uso, o que ele chama de qualidade total. Esse capitalismo seria mais influenciado pelos economistas clássicos e pelo conceito de mercado social, objetivando garantir um mínimo de bem-estar para todos. Enquanto neste tipo de administração, o capital é considerado e tratado como fator de produção, no primeiro, o capitalismo-administração americano, o capital é tido como senhor e amo absoluto, causando os prejuízos à sociedade mundial aos quais já vimos nos referindo neste capítulo.

Além disso, a administração americana desenvolveu um processo de liderança centralizador, baseada na autoridade unilateral da estrutura piramidal. Essa característica foi agregada ao repertório cultural americano por força do “individualismo e pelo elitismo do calvinismo anglo-americano” (AKTOUF, 2004, p.163). Não há valorização às outras alternativas possíveis, e isso inclui as culturas locais e as soluções construídas por elas.

No Japão, há uma cultura de se integrar diferentes pontos de vista para alcançar o meio-termo, uma terceira alternativa, já que, para os japoneses, ter poder não é suficiente para ter razão. Essa reflexão é assim conduzida por Aktouf (2004, p.163):

A noção de “meio-termo” e a centralidade arquetípica dos vínculos de comunitarismo familiar constituem também um ponto comum importante no aristotelismo e nas religiões orientais (confucianismo-budismo-xintoísmo) e, pode-se dizer, imprimem um mesmo espírito aos tipos de capitalismo-administração encontrados nos países que estas correntes de pensamento marcaram.

Do mesmo modo, os países germano-escandinavos também desenvolveram a noção de meio-termo, buscando garantir o bem-estar de si e do outro, devido às influências do luteranismo, doutrina que incorpora valores aristotélicos de amizade entre os homens, e dos códigos de convivência das aldeias germânicas, que estabeleciam um funcionamento “concertado” (AKTOUF, 2004, p.163). É também alemã a instituição legal da co-gestão, que determina que qualquer pessoa proprietária de qualquer coisa tem obrigações coletivas e sociais associadas ao fato de ser proprietária.

De qualquer forma, o que o autor tenta dizer não é que exista uma sociedade-modelo ou que algum tipo de capitalismo salve as grandes contradições desse sistema

de produção e distribuição de riquezas. Na verdade, Aktouf (2004) apenas recomenda, no plano concreto, que o pensamento administrativo vá além das super-receitas mágicas de administração, o que é próprio da escola americana de negócios, especialmente após a reestruturação produtiva. Por trás dos comportamentos visíveis dos empregados japoneses, suecos e alemães, estão as razões que levam esses empregados a se envolverem com seus trabalhos, as relações que eles mantêm com seus dirigentes, as políticas sociais dos países, e o modo de repartição das riquezas nacionais. Subjacente aos círculos de qualidade japoneses, por exemplo, estava a forma japonesa de viver em sociedade, com suas tradições de solidariedade e coletivismo, influenciando o Estado e os patrões.

Assim, a escola americana de negócios, parte fundamental da economia americana, e que se expandiu por todos os países periféricos influenciados pelos Estados Unidos, prosperou à custa dessa abertura dos mercados e de uma política de convivência que Aktouf (2004, p.249) chama, sem rodeios, de exploração, cujos aspectos principais seriam os seguintes:

1. Os salários de fome pagos um pouco por toda a parte pelas multinacionais americanas, como no Haiti, na Tailândia, nas Filipinas, no México, na África, na China – que tornam a economia americana muito mais uma economia que vive de rendas do que uma economia produtiva;
2. os danos à natureza e as descargas maciças de resíduos não degradáveis, as poluições de todos os tipos causadas particularmente fora dos Estados Unidos (em razão da ausência de regulamentos, da debilidade dos países produtores diante do dólar e das multinacionais);
3. a ausência de qualquer consideração ética na busca do lucro e as práticas de corrupção, tanto no conjunto do continente americano quanto ao continente africano (...), em parte do Pacífico Sul e no Oriente Médio (onde as atividades americanas visam ao controle – inclusive pela força armada – do petróleo).

Assim, à guisa de conclusão desta seção que trata da escola americana de negócios, transcrevemos a citação de Aktouf (2004, p.258), sobre a necessidade de revisão das crenças e das matérias ensinadas em gestão e importadas dos Estados Unidos, sem prejuízo à crítica ao sistema global de produção capitalista com suas imensas contradições, e que consistiria em banir as seguintes “meias-verdades” do mundo da gestão das empresas:

- o business e a gestão são, antes de mais nada, caso de “cada um por si” e do egoísmo, e têm como único objetivo a maximização de seus próprios ganhos (...);
- as firmas e as organizações existem apenas para maximizar o valor das ações e os ganhos dos acionistas;
- as organizações precisam de dirigentes que sejam “líderes heróicos e carismáticos” que as conduzam sozinhos. Tais “líderes” merecem vantagens e salários mais do que exorbitantes;
- as empresas de sucesso devem ser “magras e agressivas”, ou “emagrecidas e implacáveis” (lean and mean), o que leva a excessos desumanos contra os humanos e contra a natureza, às dispensas de pessoal insensatamente maciças;
- a prosperidade, a retomada da economia ou o crescimento são não apenas quase automáticos como atingiriam a todos. Eles passam, em primeiro lugar, pelo enriquecimento maior dos acionistas e dos altos dirigentes (...) e, como uma onda que se levanta, ergueria todos os barcos...

Com os alicerces teórico-práticos apresentados nesta seção, a escola americana de negócios, enquanto instância de mediação, viria a produzir, na década de 1990, tendências de gestão administrativa que desaguiariam numa ferramenta que visaria debelar a persistente crise porque passava o mercado americano e cujo impacto na sociedade somente foi medido após alguns anos, a Reengenharia, instância que sintetizaremos a seguir.

3.3. Instância da Reengenharia

Na década de 1980, a Reestruturação Produtiva se consolidava, com a desestatização dos governos Ronald Reagan, dos EUA, e de Margareth Thatcher, na Inglaterra, e a financeirização dos mercados, afetando profundamente os países periféricos do raio de influência americana.

A experiência do Toyotismo no Japão já vinha chamando a atenção das universidades, consultores e escritores de negócios americanos, desde meados da década anterior, quando os Estados Unidos iniciaram um histórico de perda da liderança econômica em alguns segmentos de produção, como o automobilístico, para o próprio país oriental. Havia uma clara percepção de que a experiência era positiva e merecia ser replicada, mas existiam dificuldades relacionadas às diferenças entre empresas japonesas e americanas. Em comparação com as primeiras, as segundas

apresentavam um histórico de conquistas salariais e de estabilidade, por parte dos trabalhadores, nas décadas de 1950 a 1970. Além disso, encontravam-se inchadas, sob a ótica dos empresários.

A agudização da crise levou a escola americana de negócios à elaboração de metodologias e teorias que visavam aliviar o peso da recessão e dos impactos da superprodução versus queda da demanda. Uma dessas obras foi o livro **Reinventando o Governo**, em 1992, que explorava a experiência administrativa de uma cidade chamada Visalia, na Califórnia, destacando o surgimento de uma visão empreendedora, típica da iniciativa privada, no âmbito das instituições governamentais. A obra propunha mudanças significativas e, pela primeira vez, na cultura norte-americana, focava as organizações públicas, mas não apresentou conteúdos, como também resultados radicais.

Dois anos depois, uma proposta criada por uma empresa de consultoria dirigida por um engenheiro viria a se tornar um *best-seller* no mundo americano dos negócios e mais tarde, em todos os países satélites, a Reengenharia, cujo conteúdo se dirigia a todas as organizações produtivas, fossem públicas ou privadas, e apresentando um radicalismo acentuado.

As propostas da Reengenharia situavam-na como um sistema de gestão desenvolvido através de diferentes técnicas administrativas, que visava adequar as empresas às novas exigências do mercado, em franca recessão, tido como desfavorável para as organizações produtivas que não fossem enxutas, um termo que designa empresas que funcionam no limite de sua capacidade produtiva, com um mínimo de força-de-trabalho.

Era clara a intenção de auferir lucros e notoriedade, no concorrido mercado americano de negócios, através da descoberta de uma solução para a crise daquele país, o que viria por meio de uma metodologia que contribuísse para a vitória sobre o Japão na corrida pela liderança no mercado internacional de automóveis. Além disso, possibilitaria a adequação das empresas nacionais aos princípios do Toyotismo, principal modelo de produção surgido no âmbito da Reestruturação Produtiva, resgatando os níveis de lucratividade necessários para essa nova fase do capital.

O modelo da reengenharia foi concebido nos Estados Unidos, mas a sua presença na literatura da administração e dos negócios, e o sucesso de algumas grandes empresas que o implementaram, fizeram com que fosse rapidamente importado para os países capitalistas periféricos.

No contexto de sua aplicação nesses países, a reengenharia aparecia como uma verdade inatacável, tais os resultados que o modelo prometia e em alguns casos, estava conseguindo, falando-se em redução de custos via supressão de níveis hierárquicos e de postos de trabalho.

De 1994 a 1998, poucas críticas foram feitas ao modelo, que realmente parecia um marco na história do campo da administração e dos negócios, capaz de permitir uma mudança radical no modo de pensar as organizações. A partir desse ano, o fracasso na implantação do modelo em algumas grandes organizações trouxe à tona algumas primeiras críticas à reengenharia, não só da literatura especializada como também de profissionais que tradicionalmente não se preocupariam com o tema, mas foram atraídos pelo alcance do debate que se travava no mundo dos negócios.

Micklethwait e Wooldridge, dois jornalistas da filial americana do The Economist, por exemplo, lançaram o livro **Os Bruxos da Administração**, obra em que abordavam as vogas modistas do campo da administração e dos negócios. O lado negativo da reengenharia foi apontado pelos autores (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 1998, p.14-15):

O problema com a reengenharia, quando não é bem feita – o que ocorre na maioria das empresas – é que ela destrói as pessoas, até as que permanecem nas empresas (...) A reengenharia – semelhante ao taylorismo – seria um sucesso se as pessoas fossem autômatos irracionais, sem coração nem alma (...) O pessoal que passou pelo processo de reengenharia acredita que seus funcionários romperam o contrato moral implícito entre chefes e trabalhadores – trabalharemos com a maior dedicação possível desde que a empresa só nos demita se for totalmente necessário.

A Reengenharia parecia juntar algumas motivações próprias do capitalismo, especialmente o americano, mais agressivo, agravado ainda pelo fato de o país estar em recessão. Assim, acreditamos que uma análise dessa ferramenta, enquanto movimento de ajuste ao toyotismo japonês no ocidente traz em si alguns elementos

que nos ajudam a compreender como um modismo como esse floresce num país considerado civilizado como os Estados Unidos.

- a) em primeiro lugar, a reengenharia trazia como um dos elementos intrínsecos, aqueles ligados à própria estrutura social do capitalismo, entre os quais a ambição, o desejo de sucesso e de acumulação, vistos como positivos para a cultura capitalista, tanto dos donos do capital como para a burguesia profissional. Por esse motivo, as soluções milagrosas para os problemas empresariais são buscadas com ansiedade por empresas e consultores do capitalismo americano, como uma das poucas chances para uma ascensão ao *status* de guru empresarial, glorificado pela mídia dos negócios e enriquecido pelas oportunidades de consultorias, conferências e treinamentos empresariais. Isso aconteceu com Taylor, que enriqueceu com seus livros e serviços de consultoria. Essa atitude dá aos autores empresariais uma postura quase religiosa, uma necessidade de apresentar um ufanismo auto-exaltador, de se considerar importante historicamente falando, como fala Micklethwait sobre Hammer (1998, p.5) “...que combina a lógica matemática a um entusiasmo fanático, e responde, com muita simplicidade: minha atividade é reverter a revolução industrial”.
- b) em segundo lugar, a reengenharia encarnou a visão messiânica, apocalíptica, presentes no capitalismo e na cultura americana, caracterizada pelas fórmulas salvacionistas que defendem a extirpação geral de processos considerados defeituosos e a sua completa substituição por novos processos, como se fosse possível apagar e construir uma nova história. O próprio autor da teoria, Hammer (1994) afirma que “a reengenharia empresarial não trata de consertar nada. A reengenharia empresarial significa começar de novo, começar do zero”.
- c) em terceiro lugar, a reengenharia teve como fundamento basilar, uma concepção matemática, mecânica, ingênua, de que as organizações podem

ser reformadas com a simplicidade de uma mudança de móveis de um lugar para o outro. Não é difícil constatar que a reengenharia e o próprio nome desse modismo, com sua inspiração quantitativa, partiram da mente de um teórico com formação em ciências exatas, cujos profissionais são tradicionalmente positivistas quando se trata de abordar de temas sociais. De fato, Hammer era matemático com especialização em ciência da computação, assim como Porter, outro guru dos negócios americanos, engenheiro mecânico e aeroespacial de formação. Já mencionamos essa tendência para *matematizar* os assuntos sociais e corporativos, deixando de analisar os fenômenos sociais tão importantes para a sociedade e para as organizações. É essa a crítica de Aktouf (2004), quando afirma que da estratégia corporativa ao marketing, passando pela produção, pelas finanças e pelos recursos humanos, não há praticamente curso em escolas de gestão americanas, com repercussão sobre as organizações daquele país, que não esteja apoiada em modelagens e simulações e – pior – sem o conhecimento dos algoritmos utilizados. O autor complementa (AKTOUF, 2004, p.47):

Tudo isso parece como se a única maneira de pensar, exata e cientificamente, fosse utilizando a matemática na reflexão até o absurdo. Se fosse assim, seria preciso educar gerações como se fossem verdadeiras calculadoras, máquinas para ‘resolução de problemas’ (como são freqüentemente, nos dias de hoje, os economistas, econometristas e diplomados em administração) sabiamente condicionadas para confundir analisar-calcular com pensar-refletir, e confundir velocidade de cálculo, ou aplicação de fórmulas com inteligência.

O método da Reengenharia produzido pela escola americana de negócios foi a ferramenta utilizada pelo capitalismo americano para se adaptar às novas condições do mercado após a Reestruturação Produtiva. Entretanto, a sua aplicação em grande escala deixou as empresas com problemas de funcionamento, já que as estruturas organizacionais haviam sido mudadas de maneira radical e novo formato implicava numa necessidade de aprender com rapidez as inovações trazidas.

O campo do saber da administração, especialmente nos Estados Unidos mas também nos demais países em que a Reengenharia foi realizada, foi mobilizado por

empresários, consultores e técnicos da área para promover um esforço de educação corporativa em grande escala.

Antes de comentar esse grande esforço de ensino-aprendizagem do campo do saber da administração, falaremos de uma tendência de comportamento que lançou sua influência sobre esse mesmo campo.

3.4. Instância da Pós-Modernidade

Simultaneamente ao processo de reorganização do capital, a sociedade já vinha experimentando desde o início da década de 1970, a influência de um conjunto de tendências de comportamento que foi denominado de pós-modernidade. Como já dissemos, não há consenso sobre a existência concreta dessa fase histórica. Para grande parte dos autores que escrevem sobre o assunto, não houve uma ruptura significativa na história e na filosofia, nem tampouco modificações materiais no conteúdo da economia que definissem uma nova etapa da sociedade humana.

Na verdade, o termo foi utilizado pela primeira vez na década de 1930, por Frederico de Onis, usando-o para descrever uma famosa antologia de poetas de língua espanhola que ele havia organizado. Posteriormente, em 1934, o historiador Arnold Toynbee utilizou o termo para descrever um novo horizonte histórico que advinha do conflito entre o industrialismo, com sua tendência para romper as barreiras étnicas existentes e o nacionalismo, com suas características de reduzir as diferenças étnicas a comunidades menores. Já na época, o termo carregava uma acentuada visão cética sobre o imperialismo ocidental.

Liotard (2004), considerado um dos defensores da existência da pós-modernidade, o primeiro a adotar o termo no campo da filosofia e a tratá-lo como uma mudança geral na condição humana, afirma que essa nova etapa da história teria se iniciado desde o final da década de 1950, o fim da reconstrução da Europa no pós-guerra, quando as sociedades teriam entrado na idade dita pós-industrial e as culturas na idade dita pós-moderna. Essa tendência social teria nascido com a computação nos anos 1950, tomado corpo com a arte *pop* nos anos 1960 e entrado na filosofia nos anos 1970, como crítica da cultura ocidental.

Outros defensores da existência do pós-modernismo argumentam que, de fato, a profundidade das mudanças ocorridas realmente retrata uma mudança de era, conferida pelos diferentes diagnósticos disciplinares, o que mostraria que a condição pós-moderna teria vindo para ficar (CONNOR, 1993).

O pós-modernismo seria a tradução de um comportamento social que negaria as metanarrativas globais, isto é, as narrativas totalizantes, princípios orientadores e mitologias universais, que um dia, no período da revolução industrial, pareceram controlar, delimitar e interpretar todas as diferentes formas de atividade discursiva do mundo. Dentre essas narrativas, Lyotard (2004) listava a redenção cristã, o progresso iluminista, o espírito hegeliano, a unidade romântica, o racismo nazista e o equilíbrio keynesiano. Entretanto, aquele cuja morte ele destacara em primeiro lugar era o socialismo clássico. Como resultado dessa mudança de comportamento, o mundo seria mais plural, mais aberto às diferenças culturais e étnicas do cenário político e social.

Lyotard (apud ANDERSON, 1999, 41), contudo, não era otimista com relação a essa nova fase da civilização. Ao contrário do que pregavam os grandes discursos utópicos sobre o desenvolvimento humano, para ele a história era sem “historicidade ou esperança”. A fábula é pós-moderna, porque “não tem finalidade em nenhum horizonte de emancipação”. O pós-moderno era uma sentença contra as ilusões alternativas.

Outro autor especialista no assunto foi Jameson *apud* Anderson (1999), que estendeu a análise para o campo das artes e foi considerado o único autor a identificar o pós-modernismo como uma nova etapa do capitalismo, entendido segundo os clássicos termos marxistas. Quando começou a analisar o tema, tendia a encará-lo como sinal de degenerescência interna do modernismo, observando que se fazia necessária uma teoria capaz de engendrar uma grande transformação no sistema socioeconômico. Depois de algum tempo, entretanto, se rendeu ao que considerou evidências de transformações sociais profundas.

Depois, Jameson concretizaria sua crença no pós-modernismo enquanto etapa histórica concreta por meio de cinco percepções:

- a) Em primeiro lugar, com o próprio título de sua maior obra, **Pós-Modernismo: a lógica cultural do capitalismo tardio**. Com isso, o autor mostraria sua convicção de que o pós-modernismo estaria ancorado em alterações objetivas de ordem econômica do capital. Para ele, não se tratava mais de uma mera ruptura estética ou mudança epistemológica e sim o sinal cultural de um novo estágio na história do modo de produção humano.
- b) Em segundo lugar, pelo exame das alterações do sujeito. Tratava-se do reconhecimento de uma nova subjetividade, da qual fazia parte a perda de qualquer senso ativo de história, como esperança ou como memória. A percepção temporal do pós-modernismo predominante era o presente, sem o senso de passado e sem a intensa expectativa de futuro, que haviam caracterizado o modernismo. Daí se dizer que um sentimento característico do pós-modernismo é a presentificação do tempo, com os estilos e imagens retrô substituindo o temporal;
- c) Em terceiro, pela ampliação do raio de investigação cultural. Jameson estendeu a compreensão do pós-modernismo para praticamente todo o campo das artes, superando qualquer registro sobre o assunto de autores anteriores. Assim, sua análise recaiu sobre a arquitetura em primeiro lugar, mas também sobre a literatura, o cinema e a música, dentre outras. A pós-modernidade pregava a indiferenciação das esferas culturais, algo que os teóricos da modernidade haviam excluído;
- d) Em quarto lugar, pela democratização da cultura pós-moderna. Segundo o autor, a cultura modernista era elitista, produzida por pessoas isoladas, muitas vezes minorias e vanguardas antipatizadas. Entretanto, a expansão das fronteiras do capital diluía os estoques de cultura herdada de outras gerações, resultando numa queda de nível, no fim da época de grandes assinaturas individuais e obras-primas e na possibilidade de acesso de grupos até então excluídos – mulheres, imigrantes, minorias étnicas e outras

-, ampliando a base de produção artística. O domínio geográfico associado à essa expansão permitiria a hegemonia do pós-modernismo, o que não havia acontecido com o modernismo, que não passava de um enclave no século XX. Entretanto, como salientava o autor, essa hegemonia não refletia um denominador comum das sociedades capitalistas avançadas, mas era a projeção do poder da maior delas, os Estados Unidos: “pode-se dizer que o pós-modernismo é o primeiro estilo global especificamente norte-americano” (ANDERSON, 1999, p.76);

- e) Por último, pela compreensão dialética do pós-modernismo como um sistema, com ambigüidades e contradições. A ligação do pós-modernismo com a lógica de mercado e do espetáculo era clara, mas o autor criticava os julgamentos morais feitos pela direita e pela esquerda sobre a tendência, recomendando que não fizesse uma recusa ideológica dessas tendências sob o pretexto de criticá-las.

Baudrillard foi o autor que tratou do tema a partir de suas ramificações na cultura e no comportamento popular. O autor se refere especificamente ao fim da concepção de que a sociedade é organizada e se mobiliza para fins e propósitos ideológicos claros. No livro **À Sombra das Maiorias Silenciosas**, o autor faz um diagnóstico cético a respeito da sociedade pós-moderna, que é vista como desvinculada de toda atividade social, a coletividade transformada numa massa composta de indivíduos molecularizados, descentrados, perdidos numa realidade difusa. Ao contrário da sociedade organizada,

a massa é característica da nossa modernidade, na qualidade de fenômeno altamente implosivo, irreduzível a qualquer prática e teoria tradicionais, talvez mesmo irreduzíveis a qualquer prática e a qualquer teoria simplesmente...Ela não tem realidade sociológica. Ela não tem nada a ver com alguma população real, com algum corpo, com algum agregado social específico...as massas resistem escandalosamente a esse imperativo da comunicação racional. (BAUDRILLARD, 1985, p.9, 12, 14).

Para os autores que descreveram posteriormente essa pretensa era pós-moderna, havia algumas conclusões: em primeiro lugar, o pós-modernismo seria uma tendência típica das sociedades pós-industriais baseadas na informação: EUA, Japão e centros europeus; em segundo lugar, a condição pós-moderna não tinha unidade e sim, uma mistura eclética de tendências e estilos sob o mesmo nome, indo da tecnociência para as artes plásticas, da sociedade para a filosofia.

Numa visão complacente de si mesma, a pós-modernidade diria que ela é (SANTIAGO, 2004, p.125):

antitotalitária, democraticamente fragmentada, e serve para afiar a nossa inteligência para o que é heterogêneo, marginal, marginalizado, cotidiano, a fim de que a razão histórica ali enxergue novos objetos de estudo. Perde-se a grandiosidade, ganha-se a tolerância. Em lugar do dever histórico do homem, tem-se a integração plena do cidadão em comunidades.

Algumas características da chamada pós-modernidade tais como a superficialidade, o culto à imagem e a predominância do discurso ufanista já haviam atingido a produção do conhecimento no campo da administração.

Num artigo em que comentam sobre a articulação entre teoria crítica e abordagens pós-modernas na compreensão dos estudos organizacionais, Alvesson e Deetz (1998) afirmam que os pesquisadores só passaram a consultar textos pós-modernos no campo da administração por causa do caráter dogmático e excludente da tradição dominante de pesquisa, de inclinação positivista ou marxista.

Segundo os autores, as tendências teóricas no campo do estudo das organizações ilustram essa busca por temas novos, próprios da pós-modernidade (Alvesson e Deetz, 1998, p.228):

Temas como cultura organizacional, identidade, administração da qualidade, administração de serviços e o renovado apelo à liderança, alma e carisma, durante o final dos anos 80 e começo dos anos 90, ilustram isso. Objetos para o controle administrativo são cada vez menos o poder trabalhista e o comportamento, e cada vez mais o poder da mente e a subjetividade dos empregados.

Esses autores (ALVESSON; DEETZ, 1998, p.229) estavam preocupados em ressaltar a utilização dos conceitos de fragmentação, textualidade e resistência,

próprios da pós-modernidade, nos estudos da organização, e além disso, enfatizar a face crítica do pós-modernismo, enxergando-o como parte de uma tendência global que “desafia o *status quo* e dá suporte a vozes silenciadas ou marginalizadas”, colocando-se na perspectiva do pós-modernismo de resistência, em vez de um pós-modernismo reacionário.

Para Alvesson e Deetz (1998), o pós-moderno era, essencialmente uma resposta ao iluminismo, que falhou em sua promessa de se chegar a um sujeito autônomo progressivamente emancipado pelo conhecimento adquirido por meio dos métodos científicos. Os pós-modernistas apontam o lado negativo do iluminismo e o fim do discurso histórico de progresso e emancipação, com o adiamento da promessa de mais tecnologia, mais conhecimento e uma racionalidade desenvolvida. No lugar do homem emancipado, aparece o sujeito fragmentado e descentrado.

Assim, as empresas seriam tipicamente iluministas e modernistas, focalizando suas energias na instrumentalização das pessoas e da natureza, pelo uso do conhecimento técnico-científico e modelado pelo positivismo. Toda a sua história, desde os primeiros estudos organizacionais do século XX, teriam sido palco para o desenvolvimento da lógica modernista e do raciocínio instrumental, o que se consolidou com os estudos da racionalização e da burocratização em Taylor e Weber.

Fazendo uma crítica a Alvesson e Deetz e de resto aos autores que desenvolveram estudos sobre a pós-modernidade nas empresas, Wood (1998) admite que a pressão pela geração de novidades, especialmente na academia americana de negócios, estaria levando a uma profusão de conceitos e teorias, fragmentadas e nem sempre relevantes.

O autor reconhece a legitimidade da tendência pós-moderna, em sua crítica ao primado da razão e em sua desilusão com o projeto modernista. Entretanto, também reconhece que a espetacularização da vida social criou um universo à parte, em que a relação entre as pessoas é mediada por imagens, papéis, roteiros e falas:

O mundo dos negócios transformou o mundo das artes e do entretenimento. Hoje, cinema, teatro, música e pintura...tudo é *business*, tudo é julgado por critérios comerciais. Em contrapartida, o mundo do entretenimento está transformando o mundo dos negócios está transformando o mundo dos negócios em espetáculo: os modismos gerenciais oferecem os enredos, os *best-sellers* de gestão oferecem os

roteiros, e os gurus e gerentes simbólicos são personagens de infinitos roteiros de péssima qualidade. O mundo das organizações constitui hoje a mais exuberante cena da sociedade do espetáculo.

3.5. Instância do Campo do Saber da Administração

Recebendo a influência da produção literária da Escola Americana de Negócios, com sua vocação para os temas estritamente econômico-financeiros, contribuindo para o matematicismo das teorias; e dos temas da pós-modernidade, cujas características remetiam ao espetáculo, à superficialidade e ao marketing, o campo do saber da Administração em todo o mundo tornou-se refém do apetite voraz pelo sucesso a qualquer preço, porta-voz dos negócios e símbolo do capitalismo americano.

A existência do fenômeno fragilizou esse campo do saber, que tem como uma de suas peculiaridades ser um conjunto de técnicas importadas de outras ciências como a Engenharia, a Psicologia e a Sociologia, não possuindo uma *episteme* própria e não tendo a mesma maturidade científica de outros campos do saber, além de ser vulnerável ideologicamente às manipulações do sistema de produção capitalista.

O campo da Administração foi um terreno propício para a geração dos ativos intelectuais que sedimentariam a ação capitalista pós-Reengenharia, tornando-se a matriz ideológica dos objetivos do novo modelo.

Dividiremos o impacto no campo da administração em dois planos, a fim de perceber melhor como se deu essa absorção dos ativos intelectuais a que nos referimos acima. No primeiro plano, estão os temas teórico-práticos, que são as produções oriundas dos princípios da Reengenharia ou de tendências subjacentes e contemporâneas, que também emergiam como práticas empresariais auxiliares. Ressalte-se que essa produção não só visava dar suporte às técnicas que eram implantadas nas organizações produtivas, mas também lançava modismos e tendências secundárias. No segundo plano, está a literatura de auto-ajuda, cuja origem está na tendência pós-moderna, consubstanciada em obras contendo recomendações em relação ao comportamento pessoal, como a busca de sucesso e equilíbrio psicológico.

3.5.1. Plano dos temas teórico-práticos

Chamamos de teórico-práticos, os temas produzidos pelo campo do saber da administração, os quais surgiram como fruto da articulação entre capitalistas, empresários e ideólogos do mundo dos negócios, para dar sustentação a novo modelo produzido pela reestruturação produtiva e pela reengenharia, e que iriam influenciar a elaboração dos conteúdos da educação corporativa. Foram esses temas que foram se articulando e progressivamente estabelecendo conexões entre si, desenhando o novo modelo capitalista de gerenciamento das empresas e da classe trabalhadora.

Dentro desses temas teórico-práticos, destacamos especialmente aqueles que tratam de três categorias de gestão:

- a) gestão da ideologia empresarial, categoria por meio da qual a produção do campo do saber da administração definiu as amarras ideológicas do novo modelo num contexto mais global;
- b) gestão dos perfis profissionais, através da qual foram concebidas as habilidades requeridas para os trabalhadores do novo modelo, que iriam substituir a antiga gestão dos recursos humanos das empresas;
- c) gestão do conhecimento, através da qual se estabeleceu a forma de manuseio e apropriação dos ativos intelectuais gerados nas atividades internas das empresas, pelos trabalhadores.

a) Gestão da ideologia empresarial

O campo do saber da administração, como principal elaborador acadêmico dos temas da educação corporativa, foi o contexto onde se articularam as idéias de legitimação do modelo oriundo da reestruturação produtiva e da escola americana de negócios, mediado pela ferramenta da Reengenharia.

Para dar sustentação a esse modelo, teorias foram criadas pelos ideólogos e consultores organizacionais, as quais tentavam conferir lógica e ao mesmo tempo até um sentido humanístico ao que estava acontecendo.

As obras mais significativas se referiam ao desemprego em massa como uma decorrência inevitável da modernização provocada pela aplicação da tecnologia da informação, como o best-seller **O Fim dos Empregos**, de Jeremy Rifkin, de 1995.

O autor, como muitos em sua época, pressupunha que estava em curso uma terceira revolução industrial, cuja base estaria na utilização em massa da tecnologia nas empresas. Sua primeira constatação, que era verdadeira, dava conta que mais de dois milhões de empregados estavam sendo demitidos das corporações americanas, à época (RIFKIN, 1995). Exemplos particulares foram citados, como do First Interstate Bankcorp, a Arvin Industries, a Union Carbide, a GTE e a NYNEX, que promoveram a reengenharia de suas empresas e haviam demitido de 22 a 60% de sua força de trabalho. A gravidade do contexto, de acordo com o autor, é que alguns empregos estavam sendo criados na economia americana, mas geralmente temporários ou em faixas de remuneração inferiores.

A situação não era exclusiva dos Estados Unidos. Segundo Rifkin (1995, p.5):

As filas de desempregados e subempregados crescem diariamente na América do Norte, na Europa e no Japão. Mesmo as nações em desenvolvimento estão enfrentando o desemprego tecnológico à medida que as empresas multinacionais constroem instalações de produção com tecnologia de ponta em todo o mundo, dispensando milhões de trabalhadores de baixa remuneração, que não podem mais competir com a eficiência dos custos, controle de qualidade e rapidez de entrega, alcançadas com a produção automatizada. Em um número cada vez maior de países, as notícias chegam repletas de novidades sobre produtividade enxuta, reengenharia, gerenciamento da qualidade total, pós-Fordismo, demissões e redução das estruturas.

Na avaliação do autor, as novas tecnologias baseadas na informática que estavam sendo implantadas, poderiam substituir mais de 75% da força de trabalho dos países industrializados, que desempenhavam funções um pouco mais complexas do que tarefas repetitivas.

Rifkin (1995) admite que a pressão para essa política de cortes teria mais motivações do que simplesmente a onda tecnológica. Segundo ele, a substituição do trabalho humano por máquinas também seria uma resposta à

necessidade das empresas de enfrentar a concorrência global, os encargos trabalhistas cada vez maiores, mas também por estarem “ansiosas por reduzir os custos e melhorar suas margens de lucros” (RIFKIN, 1995, p.6).

O autor cita a reengenharia como o ponto de partida dessas grandes mudanças, ao eliminar níveis de gerência tradicionais, comprimir categorias de cargos, treinar funcionários em várias habilidades, e reduzir e simplificar os processos de produção e de distribuição. A perspectiva da aplicação da reengenharia, à época, poderia eliminar entre um milhão e dois milhões e meio de empregos, cerca de 80% das pessoas envolvidas em funções de gerência intermediária e trabalhadores de níveis mais baixos.

A economia global estaria sendo levando as indústrias, o setor produtivo mais afetado pelas mudanças, para a era da fábrica sem trabalhadores. Rifkin (1995) cita o ministro francês e consultor de tecnologia do presidente francês François Mitterrand, Jacques Attali, numa alusão a Marx, proclamando o fim da era do homem e da mulher trabalhadores: “As máquinas são o novo proletariado. A classe trabalhadora está recebendo seu bilhete azul” (RIFKIN, 1995, p.8).

Para os economistas e políticos da época, a esperança estava numa possível absorção dos trabalhadores industriais pelo setor de serviços e pelo trabalho administrativo, mas em pouco tempo, a reengenharia e a automação já estavam tomando o lugar desses postos de trabalho. Segundo o autor (RIFKIN, 1995), três milhões de cargos administrativos foram eliminados nos Estados Unidos no período de 1985-1995.

O eixo em que se apoiava a tese do autor é de que a tecnologia era a principal responsável por esse estado de coisas, o que levaria o mundo a um lugar sem trabalhadores (RIFKIN, 1995, p.13):

Para alguns, especialmente para os cientistas, engenheiros e empregadores, um mundo sem trabalho sinalizará o início de uma nova era na história, na qual os seres humanos serão libertados finalmente de uma vida de árduo trabalho e de tarefas repetitivas sem sentido. Para outros, a sociedade sem trabalhadores evoca a idéia de um futuro sombrio de desemprego em massa e pobreza generalizada, acentuada por tumultos sociais e revoluções(...) subitamente, em todo o mundo, homens e

mulheres perguntam se existe, para eles, algum papel que possam desempenhar no novo futuro que se abre para a economia global. Trabalhadores com anos de estudo, habilidades e experiência enfrentam a perspectiva muito real de serem declarados excedentes pelas novas forças da automação e informação.

Essa ênfase também era compartilhada por outros autores do mundo dos negócios e da administração, cuja análise fenomênica se reportava ao contexto superficial que percebiam. Bridges (1995) acreditava na emergência da tecnologia das empresas, como a principal causadora da velocidade das mudanças, especialmente por causa dos ciclos de vida dos produtos, muito reduzidos nos últimos vinte anos.

Contudo, o foco de sua discussão se concentrava na necessidade de reformulação de alguns itens concretos da relação capital-trabalho, como o emprego. Para ele (BRIDGES, 1995, p.31),

a dificuldade é que o emprego está se mostrando parte do problema, não parte da solução. Esse pacotinho de responsabilidade (a descrição de cargos), recompensado de acordo com uma fórmula fixa (escala de salários) e uma única relação de subordinação (lugar na cadeia de comando) é o que atrapalha a mudança.

E noutro ponto de sua obra, o autor (BRIDGES, 1995, p.57) é mais enfático em relação ao que expõe sobre o emprego:

Estamos de volta à execução de trabalhos, não ter empregos. Ou, ao contrário, não de volta, mas para a frente, rumo à organização desprovida de cargos de amanhã. (...) As regras antigas se foram. Acabaram-se. Desapareceram e não deixaram novo endereço. (...) As novas regras são estas:

- todo mundo é um trabalhador contingente, não apenas os trabalhadores em tempo não-integral e sob contrato. Ou seja, o emprego de todos é contingencial aos resultados que a organização atingir;
- reconhecendo a turbulência no ambiente dos negócios, os trabalhadores precisam considerar-se como pessoas cujo valor para a organização deve ser demonstrado em cada situação sucessiva em que se encontrarem;
- à luz de sua “contingência”, os trabalhadores precisam desenvolver uma mentalidade, uma abordagem ao seu trabalho e um modo de administrar suas próprias carreiras que mais se assemelhe a de um vendedor externo do que a de um empregado tradicional; (...)
- em seu próprio interesse, a empresa prudente trabalhará com esse novo estilo de trabalhador de maneira colaborativa, a fim de tornar a

relação tão benéfica a eles quanto possível, mas os “benefícios” desse novo arranjo de trabalho serão diferentes dos antigos; (...)

- reconhecendo que são exigências novas e difíceis, a organização fará sua parte ao fornecer informações, treinamento e orientação (...) mas, em última análise, são os trabalhadores individualmente que devem administrar essa transição em suas carreiras e em suas vidas.

Para definir a concepção emergente de estabilidade, Bridges (1995) afirma que esta residirá num grupo de qualidades da própria pessoa e não num cargo. A estabilidade de emprego dependeria do desenvolvimento de três características como trabalhador e como pessoa:

1. empregabilidade, traduzida pela capacidade de ser atraente para a empresa, do ponto de vista das competências que lhe são fundamentais;
2. mentalidade de fornecedor, que significa pensar como um fornecedor externo contratado para realizar uma tarefa específica da empresa;
3. elasticidade, cujo significado está relacionado à capacidade de vergar-se e não se quebrar, abrir mão do que está superado e aprender o novo, de viver com os elevados níveis de incerteza e de encontrar sua segurança interiormente, mais do que externamente.

Começam a se esboçar aí os pilares conceituais da nova relação capital-trabalho proposta pelo capitalismo, a partir da reestruturação produtiva, no período pós-reengenharia. Foram esses conceitos que, gerados a partir do conjunto da produção do campo do saber da administração, iriam se tornar, nas empresas e no processo de educação corporativa, a base das proposições de desregulamentação do trabalho, e, concretamente, medidas de intensificação do trabalho que visariam a extrair o máximo dos talentos dos empregados, sem a correspondente elevação nos salários.

b) Gestão dos perfis profissionais

Reconhece-se hoje que a preocupação com as novas qualificações profissionais que surgiram no período pós-reengenharia foi iniciada pelos

professores Gary Hammel e C.K. Prahalad, através do artigo *The Core Competence of the Corporation*, publicado na *Harvard Business Review* em 1990, portanto, antes mesmo do fenômeno empresarial que estamos estudando.

A abordagem dos autores defendia que não haveria como manter uma característica fundamental das empresas após a Segunda Guerra Mundial, que era a diversificação ilimitada de produtos. Para eles, era decisivo do ponto de vista do sucesso da empresa, que cada empresa desenvolvesse as competências que seriam necessárias no futuro. A competência essencial seria definida como “um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício ao cliente” (PRAHALAD e HAMEL, 1995).

Essas competências seriam a possibilidade de alcançar o sucesso no futuro, compostas de habilidades pessoais, de habilidades de promoção de uma unidade organizacional e de tecnologias de uma empresa, representando a soma de todo o aprendizado reunido pela empresa ao longo de sua história, na realização de seus negócios no mercado, dando diferenciação e garantindo a capacidade de sobrevivência da empresa.

Resende (2000), um dos precursores a discutir o assunto no Brasil, define competência como a “aplicação prática de conhecimentos, aptidões, habilidades, valores, interesse – no todo ou em parte – com a obtenção de resultados”. O autor define ainda as diversas categorias de competências (RESENDE, 2000):

- Técnicas – necessárias para realização de uma atividade específica como a diagramação de um texto;
- Intelectuais – associadas à aplicação de aptidões mentais como percepção e discernimento de situações;
- Cognitivas – competências relacionadas ao domínio do conhecimento para lidar com conceitos e teorias, e fazer generalizações a partir delas;
- Relacionais – dizem respeito às habilidades práticas de formação de redes de relacionamento;
- Sociais e políticas – definidas como a capacidade de influenciar grupos sociais para o cumprimento de objetivos coletivos da comunidade;

- Didático-pedagógicas – relativas às habilidades próprias do processo de ensino-aprendizagem, inclusive a obtenção de resultados;
- Metodológicas – referem-se às habilidades de aplicação de técnicas e meios de organização de trabalhos e atividades como normas de procedimentos;
- De liderança – dizem respeito às habilidades pessoais e conhecimento de técnicas para influenciar e conduzir pessoas para os objetivos coletivos;
- Empresariais e organizacionais – relacionadas à capacidade de definir estratégias empresariais, liderar pessoas e saber utilizar ferramentas que possibilitam a realização de tarefas especializadas das organizações.

Já Fleury e Fleury (2000, p.21) conferem um maior dinamismo ao caráter da competência, apontando-a como “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Essa definição está de acordo com os autores do campo da administração que apontam a necessidade da competência possuir uma natureza dinâmica, não tornando-se rígida como os simples atributos das funções de uma empresa, comuns nas abordagens anteriores. Dessa forma, as competências estariam congruentes com o atual ambiente de aprendizagem das empresas, contribuindo para dar respostas inovativas, desenvolvendo-se e atualizando-se continuamente.

Rumelt (apud OLIVEIRA JR., 2001) afirma que as competências essenciais tinham as seguintes características principais:

- Abrangência corporativa. As competências davam sustentação a diversos produtos ou negócios numa corporação, não sendo propriedade de uma área ou indivíduo isoladamente;
- Estabilidade no tempo. As competências se expressavam através dos produtos de uma corporação, mas eram mais estáveis do que estes;
- Aprendizagem ao fazer. As competências eram obtidas e aperfeiçoadas por meio do trabalho operacional e da atividade gerencial no dia-a-dia;

- Locus competitivo. A competição do mercado era a expressão superficial de um tipo de competição mais profunda que estava relacionada com as competências. A competição atual gira em torno dessas competências.

O desenvolvimento dessa abordagem por Prahalad e Hamel e depois por outros autores deflagrou a revolução administrativa à gestão dos recursos humanos de que necessitava a empresa capitalista nos tempos pós-reengenharia. O foco dessa atividade interna, que havia se desgastado pelas crises de estratégia pelas quais as empresas haviam passado nas décadas de 1970 e 1980, agora passaria a priorizar o rol das qualificações desejadas para conseguir alcançar a missão organizacional. Para os teóricos da administração, a nova tendência era um achado porquanto conferia mais lógica ao processo de seleção e capacitação de pessoas, feitas agora a partir de um critério pré-existente e concreto.

A partir daí, foram considerados superados os antigos planos de cargos e funções das empresas que balizavam as ações da gestão de pessoas, cuja prioridade era o conhecimento especializado, referindo-se a postos fixos e rígidos de trabalho. Em seu lugar, foram implantados os chamados Perfis de Competências Profissionais, que definiam: os conhecimentos, o saber do ponto de vista conceitual; as habilidades, capacidade de aplicar os conhecimentos, resumida como o saber fazer; e as atitudes, que se definia como a disposição interna do empregado para estar comprometido com o trabalho, resumida como o querer fazer.

Na nova concepção, o desempenho das pessoas era flexibilizado, porquanto a descrição das funções já não era tão rígida. Assim, a empresa capitalista poderia implantar uma das grandes conquistas do toyotismo japonês, que era a exploração do talento dos empregados pela multifuncionalidade, a possibilidade da execução de várias tarefas por uma mesma pessoa.

Na realidade, a gestão dos perfis profissionais era o símbolo de uma nova gestão integrada de Recursos Humanos, porquanto o foco nos conhecimentos, habilidades e atitudes desejados para realizar a missão organizacional, se refletia

em todos os subsistemas clássicos de recursos humanos, desde o recrutamento até a gestão do desempenho.

Por isso mesmo, com a adoção do novo modelo de perfis de competências, a função RH passou por uma completa transformação nas empresas em todo o mundo, saindo de sua abordagem legal-psico-sociológica para esse enfoque dos atributos dinâmicos da atuação profissional dos empregados.

No caso do Brasil, por exemplo, a absorção desse novo modelo de gestão só foi possível, porque emergiam também modificações no sistema de condução das pessoas nas empresas. Para dar uma idéia do conteúdo dessas mudanças no âmbito das atividades de gestão do trabalho humano nas empresas, citamos Wood (1995):

Quadro 2 Prática de Gestão de RH no Brasil

Período	Fase	Características
Antes de 1930	Pré-Jurídico Trabalhista	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistência de legislação trabalhista e de departamento de pessoal • Descentralização das funções
Décadas de 30 a 50	Burocrática	<ul style="list-style-type: none"> • Advento da legislação trabalhista • Surgimento do departamento pessoal para atender às exigências legais
Décadas de 50 a 60	Tecnicista	<ul style="list-style-type: none"> • Implantação da indústria automobilística • Implementação dos subsistemas de RH • Preocupação com a eficiência e o desempenho
Meados da década de 60 Décadas de 80 e 90	Sistêmica	<ul style="list-style-type: none"> • Surgimento da gerência de RH e do responsável pelas relações industriais • Integração dos enfoques administrativo, estruturalista e comportamental

Fonte: WOOD: 1995, 251.

No primeiro período, verificava-se a inexistência de uma estruturação na função de gestão de pessoas, sem uma legislação que disciplinasse as relações

capital e trabalho. O segundo período foi caracterizado pelo surgimento de um corpo provisório de leis para disciplinar as relações capital e trabalho, e a criação de uma estrutura de sindicato de trabalhadores. Além disso, houve um fortalecimento da atividade industrial, dando início à indústria de base. Foi também o período marcado pela gestão burocrática de pessoas com base nas primeiras exigências legais estabelecidas, tendência que permanece até hoje. O terceiro período teve como principal registro a instalação das primeiras multinacionais, influenciando a importação de práticas estruturadas de gestão de pessoas, consideradas modernas para o país, mas ainda impregnadas do referencial taylorista. No último período, a intervenção estatal como resultado do regime político de exceção, e a grande expansão econômica aprofundaram o paradigma taylorista/fordista e valorizaram as ações voltadas para o aperfeiçoamento da gestão de cargos e salários. O surgimento dos primeiros cursos acadêmicos de administração e o conteúdo da gestão de pessoas reforçaram as questões legais e técnicas ligadas à remuneração. A década de 1980 retratou o clima de conflito e negociação estabelecida com a distensão política, mas ainda voltada para as questões jurídico-legais dos sistemas de remuneração. A partir da década de 1990, a abertura dos mercados proporcionou maiores mudanças no processo de gestão de pessoas das empresas no Brasil.

Mesmo assim, essas mudanças ainda não levaram à implementação madura de sistemas de gestão de competências no modelo americano, ficando no terreno mais conceitual, o que contribuiu para gerar modelos híbridos, ainda tayloristas.

c) Gestão do Conhecimento

Um dos pioneiros na utilização do termo conhecimento no campo dos negócios e da administração foi Drucker (1997), na obra **Sociedade Pós-Capitalista**, cujo original na língua inglesa data de 1993.

Para o autor, a passagem para o que denomina de sociedade do conhecimento ter-se-ia dado logo após o final da Segunda Guerra Mundial, quando se havia um vislumbre, ainda não uma certeza, de que o fator de

produção decisivo não era o capital, a terra ou a mão-de-obra, mas o conhecimento.

Os principais grupos dessa sociedade do conhecimento seriam os trabalhadores do conhecimento – executivos que sabem como alocar conhecimento para usos produtivos, assim como os capitalistas sabiam como alocar capital para isso, profissionais do conhecimento e empregados do conhecimento (DRUCKER, 1997).

O desafio dessa sociedade que Drucker chama de pós-capitalista (DRUCKER: 1997), seria, então, a produtividade do trabalho com conhecimento e do trabalhador do conhecimento.

Para Drucker (1997), três revoluções teriam impulsionado a passagem da sociedade tradicional para a sociedade do conhecimento: a revolução industrial, a revolução na produtividade e a revolução gerencial.

A revolução industrial foi um fato histórico incontestado, mas o autor (DRUCKER, 1997) dá ao acontecimento a ênfase que lhe permite seu apreço ao capitalismo como regime de produção e distribuição de riquezas. Para ele, a revolução industrial começou com a invenção da tecnologia, palavra formada de *technè*, o mistério de uma habilidade, com *logia*, conhecimento organizado e sistemático, praticada nas primeiras escolas técnicas da França e da Alemanha.

Segundo o autor (DRUCKER: 1997, 11), foram essas escolas que primeiro “converteram experiência em conhecimento, aprendizado em livro texto, segredo em metodologia, fazer em conhecimento aplicado”, gerando uma velocidade nas mudanças que criou uma demanda por capital muito acima da capacidade de qualquer artesão. Para ele, foi isso que tornou o “moderno capitalismo inevitável e dominante” (DRUCKER, 1997, p.11). As máquinas e o sistema fabril se espalharam rapidamente, mudando a face produtiva do mundo capitalista.

A revolução na produtividade teria acontecido com a aplicação sistemática às ferramentas, processos e produtos, criando o paradigma da elevação da produção pelo incremento da técnica e não pela ampliação das horas de trabalho. Para Drucker (1997), Taylor foi o responsável por essa descoberta,

propondo que a autoridade na fábrica não fosse baseada na propriedade e sim no conhecimento superior, o que ele chamava de “gerência profissional, um anátema e uma heresia radical para os capitalistas do século dezenove” (DRUCKER, 1997, p.16).

A maior contribuição de Taylor teria sido a preparação sistemática de trabalhadores desqualificados, transformando-os em soldadores e construtores de navios de primeira classe, desmontando a afirmação de Adam Smith sobre serem precisos pelo menos cinquenta anos de experiência para uma região obter as aptidões necessárias à produção de alta qualidade.

Nos demais anos do século XX que se seguiram, as potências econômicas cresceram através da aplicação do taylorismo e da aplicação do conhecimento ao trabalho, especialmente no pós-Segunda Guerra Mundial, obtendo incrementos na produtividade da ordem de quatro por cento ao ano, e dobrando sua capacidade produtiva a cada dezoito anos.

A revolução gerencial teria acontecido quando o conhecimento passou a ser aplicado para descobrir como o próprio conhecimento existente poderia ser melhor utilizado para produzir resultados, mudança que teria acontecido especialmente após a Segunda Guerra Mundial. Drucker coloca tanta importância na gerência como propulsora do conhecimento nas empresas, que a chama de “órgão genérico da sociedade do conhecimento” (DRUCKER, 1997, p.22).

A existência dessas três revoluções teria ocasionado uma mudança fundamental no significado de conhecimento, levando-o à aplicação prática e à produtividade, que seriam os resultados do conhecimento em ação. A produtividade do conhecimento ocupou uma parte das reflexões de Drucker em sua obra já citada (DRUCKER: 1997). Para o autor, a falta de produtividade do conhecimento, mais do que qualquer outro fator, era a causa da lentidão de algumas economias, como a inglesa do pós-Segunda Guerra Mundial.

O sucesso das empresas japonesas foi atribuído à implementação de novos conhecimentos ao trabalho, muitos dos quais produzidos em outros países, como

os Estados Unidos. Ou seja, apesar de não ter se notabilizado por produzir conhecimentos, o país fez um uso produtivo dos que conseguiu adquirir.

Essa perspectiva sobre o conhecimento levou os profissionais do campo do saber da administração e empresários, a articularem um processo que permitisse uma utilização mais efetiva dos ativos intelectuais produzidos dentro das empresas e do sistema, assim como a possibilidade de torná-los parte integrante dela, ao longo do tempo.

A tendência se consolidou com a criação da Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional, de autoria de Nonaka e Takeuchi (1997), um estudo baseado em empresas japonesas, onde eram apresentadas as razões porque os japoneses haviam tido um sucesso econômico incontestado nas décadas de 1970 a 1990, mesmo tendo sido um país devastado pela Segunda Guerra Mundial. Para eles, as tradições budista e oriental levavam o japonês à unidade do homem e da natureza, a uma congruência com seu ambiente e sem recorrer a teorias que pudessem separar sua visão de mundo de sua vida cotidiana. Dessa forma, o conhecimento seria fruto da reflexão sobre a realidade vivida, e não fruto da abstração intelectual alheia ao dia-a-dia.

A contribuição dos autores levou à elaboração de pesquisas dentro de duas tendências com significados semelhantes: a gestão do conhecimento, da qual já vimos falando, e a gestão estratégica do capital intelectual, que visavam, em suma, criar uma infra-estrutura organizacional de gerência e tecnologia para o cultivo e compartilhamento dos conhecimentos e ativos intelectuais gerados pelas empresas.

Para Klein (1998), as empresas devem se transformar de uma organização que simplesmente compreende indivíduos detentores de conhecimento numa organização focalizada em conhecimento que cuida da criação e compartilhamento de conhecimento em e por meio de funções internas de negócios e que orquestra o fluxo de *know-how* de e para empresas externas.

Uma outra tendência significativa no que tange ao tratamento do conhecimento nas empresas foi a das organizações de aprendizagem, de Peter Senge, chefe do Centre for Organizational Learning do Massachusetts Institute

of Technology, consubstanciada nos livros **A Quinta Disciplina** (1990) e **A Quinta Disciplina – Caderno de Campo** (1995), os quais se tornaram referências para as áreas de treinamento das empresas.

Segundo o autor, as verdadeiras organizações de aprendizagem são aquelas nas quais

as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é libertada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo (SENGE, 1990, p.11)

O autor avança em questões consideradas secundárias no campo da administração, e afirma que o desenvolvimento de algumas dimensões intelectuais, emocionais e espirituais está relacionado com o exercício de cinco disciplinas fundamentais para o aprendizado organizacional: maestria pessoal, modelos mentais, objetivo comum, aprendizado em grupo e raciocínio sistêmico. Por disciplina, o autor quer dizer um conjunto de teorias e práticas que devem ser estudadas e dominadas para serem postas em prática.

A maestria pessoal tem como origem as seculares tradições espirituais e culturais dos povos ocidentais e orientais. Objetiva aprender a expandir a capacidade pessoal para criar os resultados desejados, criando um ambiente organizacional que estimule seus membros a se desenvolverem na direção das metas e fins escolhidos.

Os modelos mentais significam a reflexão e a revisão das visões de mundo, a fim de determinar como elas moldam as ações e decisões dos empregados. O objetivo desta disciplina é expor essas convicções pessoais a um metódico exame, com clareza, para permitir a influência dos demais companheiros de trabalho.

A visão compartilhada é a capacidade de construir um senso de compromisso com um grupo, desenvolvendo imagens compartilhadas do futuro que se pretende criar, e os princípios e práticas orientadoras para aglutinar os empregados em torno dos objetivos empresariais.

O aprendizado em equipe significa a prática do diálogo para aprender a reconhecer os padrões de interação que prejudicam o aprendizado em grupo, e assim possibilitar o crescimento do trabalhador e a produtividade da equipe.

O raciocínio sistêmico é a disciplina que integra as demais anteriores, tratando-se de uma linguagem para descrever e entender os processos globais do mundo, e como mudar sistemas de modo eficaz.

Michlethwait e Wooldridge (1998) comentam o espanto que sentiram com o enorme sucesso de **A Quinta Disciplina**, não só por ser um livro de difícil compreensão, como também por conter pensamentos de psicologia barata. Os autores afirmam (MICHLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 1998, p.98):

A contribuição de Senge para a teoria da administração foi dupla. Primeiro, todo esse pensamento exibiu uma elegante inclinação para a Nova Era (Senge é zen-budista). Segundo, suas idéias têm um caráter prático ausente nas discussões acadêmicas...Se tiverem sorte, esses seguidores serão convidados para um dos “retiros” regulares sobre gerência organizados por Senge. Realizados normalmente em áreas rurais, essas reuniões ocorrem ao som de um piano suave ou de uma batida de tambores (dependendo do momento do dia) e consistem em eventos realizados ao ar livre nos quais as pessoas se conectam por meio do compartilhamento de sofrimentos físicos. O objetivo é superar a fragmentação da sociedade moderna e apreciar o mundo como um sistema conectado.

Já Brito desvela um outro sentido para a introdução de dimensões emocionais e espirituais no contexto das organizações de aprendizagem. Para a autora (BRITO, 2005, p.102), “a prática das citadas disciplinas significa a exploração por parte da empresa de novas fronteiras psicológicas do trabalhador”. Ou seja, reproduz-se a mesma procura de captura da subjetividade que se tornou comum no capitalismo a partir do toyotismo.

As teorias sobre o conhecimento e das organizações da aprendizagem não chegaram a produzir sistemas concretos nas empresas, permanecendo no terreno mais conceitual. Assim, os processos de capacitação empresariais evoluíram, no plano da conceituação, mas seguiram a tendência positivo-tecnista das áreas de treinamento nas organizações produtivas das décadas anteriores.

3.5.2. Plano da literatura de auto-ajuda

A literatura de auto-ajuda é definida por Rüdiger (1996, p.11), como a

Expressão textual de um conjunto de práticas engendrado pela cultura popular anglo-saxão, que se transportou para toda a parte onde a moderna indústria da cultura revolucionou o modo de vida, transformando-se com o tempo em uma verdadeira categoria cultural da baixa modernidade. Em síntese, o fenômeno refere-se ao conjunto textualmente mediado de práticas através das quais as pessoas procuram descobrir, cultivar e empregar seus supostos recursos interiores e transformar sua subjetividade, visando a conseguir uma determinada posição individual (...).

O autor (RÜDIGER, 1996) diz que a prática da auto-ajuda é um fenômeno recente, resultante da convergência de processos históricos complexos, mas indícios de sua existência podem ser encontrados em períodos remotos da antiguidade.

A explicação para a sua existência, segundo o autor (RÜDIGER, 1996), está relacionado à necessidade de racionalização do comportamento e do desenvolvimento de controle sobre si, por parte dos indivíduos, como conseqüência da socialização crescente, que tende a encaixá-los em estruturas funcionais cada vez mais estreitas, forçando-os a disciplinar seus movimentos e adaptar-se aos sistemas sobre os quais têm pouco controle.

Para Rüdiger (1996), um dos principais determinantes de sua projeção nos dias atuais foi o processo de separação do indivíduo das condições naturais de vida promovido pelo capitalismo, na medida em que a reflexividade responsável pela estruturação dos seus processos de subjetivação está relacionada aos processos de produção e controle da natureza exterior que definem os movimentos de racionalização.

O indivíduo seria figura central no fenômeno, pela sua necessidade de participação em sistemas de ação cada vez mais complexos, distintos e numerosos, desintegradores da personalidade. Como reação autoprotetora, o indivíduo, antes sob o manto da tradição, passou a desenvolver por conta

própria, monitoração e reciclagem permanentes, com o objetivo de preservar sua condição de agente social autônomo e sua própria individualidade.

A literatura de auto-ajuda constituiria, então, uma das mediações através das quais as pessoas comuns procurariam enfrentar os problemas da modernidade, que teria desintegrado as representações coletivas e os simbolismos próprios da fusão dos propósitos pessoais com os propósitos da comunidade, num contexto de indivíduos livres diante de uma comunidade degradada.

Rüdiger (1996, p.15) menciona Adorno e Horkheimer como um dos primeiros a chamar a atenção para o fenômeno, no contexto do qual se impunha “um estilo de comportamento para os homens que, privados de sua espontaneidade pelo processo industrial, necessitam de que lhes digam como fazer amigos e influenciar pessoas”. Para Adorno *apud* Rüdiger (1996), o capitalismo proporciona o surgimento de movimentos de massa que condicionam as rotinas cotidianas, definindo como as pessoas entoam a voz ao telefone, escolhem as palavras na conversação diária e esquematizam sua vida interior, buscando fazer de si mesmas organismos eficientes e ajustados aos modelos difundidos pela indústria da consciência.

As transformações ocorridas na estrutura empresarial e no sistema de classes durante as primeiras décadas do século XX, além do conjunto de mudanças que levaram a sociedade burguesa para a atual sociedade de massas capitalista, foram o estopim que dispararam a tendência da literatura de auto-ajuda, que combinava bem com o processo alienador que deslocou o interesse dos indivíduos da produção para o consumo (RÜDIGER, 1996).

Nas últimas décadas, os movimentos de concentração do capital e a formação de conglomerados monopolistas multinacionais modificaram as condições de vida da população mundial. A sociedade capitalista passou a viver uma fase de alteração dos padrões de mobilidade social, nos quais parcelas cada vez maiores da população tomavam parte do sistema, devido à sua expansão. Isso causou a multiplicação o número de supervisores, gerentes e outros profissionais e deslocou os critérios de sucesso para o terreno do mérito das

capacidades e habilidades técnicas exigidas pela concorrência individual no mercado.

Portanto, é inegável que o capitalismo desempenhou um papel fundamental no surgimento desse tipo de literatura, por conter as condições subjetivas necessárias à formação do chamado “mercado da personalidade” (RÜDIGER, 1996, p.27), de tal forma que essa literatura pode ser considerada como expressão do espírito do capital.

Para o autor (RÜDIGER, 1996), a fusão da literatura de auto-ajuda com os interesses capitalistas propriamente ditos veio com a parceria de Napoleon Hill, co-fundador da revista *Sucess Unlimited* e Andrew Carnegie, magnata do aço da *United Steel Company*, em 1908. Esse empresário desejava sistematizar numa filosofia os conhecimentos e práticas que utilizara para construir a sua empresa e achou em Hill, o jovem ambicioso e otimista que poderia realizar uma pesquisa de 25 anos, entrevistando cerca de 15 mil profissionais, com o objetivo de redigir as 15 leis responsáveis pela condução de uma vida bem-sucedida.

Carnegie foi o precursor da literatura de auto-ajuda no campo dos negócios, publicando uma obra que vendeu mais de quinze milhões de exemplares, **Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas**, e ainda criando centros e cursos de treinamento que funcionam até hoje em mais de 60 países.

Outros métodos criados a partir da literatura de auto-ajuda viriam ao longo do século XX, como a Egodinâmica, o Método Silva de controle da Dinâmica Mental e a Psicocibernética. Esta última defendia que o subconsciente não era uma mente, mas um servo-mecanismo perseguidor de objetivos e dirigido pela mente. A Psicocibernética geraria, na década de 1980, a técnica chamada Programação Neurolinguística, a PNL, que se alastrou no mundo dos negócios e no campo da administração, na década de 1990, e que objetivava proporcionar uma estrutura sistemática para dirigir o próprio comportamento e o dos outros, na direção dos seus objetivos pessoais.

Na mesma época, surgiu uma outra corrente pós-moderna influenciadora dos novos conteúdos presentes no campo da administração, a Nova Era. Esse

movimento era definido por Fergusson, seu principal porta-voz (RÜDIGER, 1996), como uma revolução cultural a partir da tomada de consciência humana sobre sua alienação, um momento de superação espiritual do materialismo vigente desde o século XVII. Por meio desse movimento, a competição daria lugar à comunidade, a racionalidade subordinar-se-ia à sensibilidade, a repressão seria desarmada em favor da livre expressão do corpo. O sucesso não mais seria medido pela riqueza ou *status*, mas “saber preservar o eu e renovar a relação do homem consigo mesmo, com a natureza e com o cosmos suprapessoal” (RÜDIGER, 1996, p.121).

Por fim, Rüdiger (1996, p.139), se expressa sobre esse tipo de literatura, sintetizando seu surgimento e sua influência sobre a administração e o campo dos negócios, e em última análise, sobre toda a vida social:

A literatura de auto-ajuda, precisamos deixar claro, não se desenvolveu historicamente apenas porque serviu de veículo para difusão de um conjunto de técnicas de conceitos úteis à manutenção da estrutura de poder vigente no moderno sistema empresarial, porque respondeu ao desejo privado de sucesso, riqueza e poder pessoal promovidos com o desenvolvimento do capitalismo. O fenômeno demonstra-nos, de maneira acabada, como uma manifestação cultural pode promover o conformismo com o sistema de vida vigente, convergir com os valores do sistema capitalista, associar-se com a procura do interesse privado, da eficiência e da produtividade.

No campo da administração, uma febril produção de obras desse tipo deu seqüência aos processos de mudança na década de 1990, no período pós-Reengenharia. Pode-se dizer que essa literatura refletia a ruptura que as empresas promoveram com o mundo acadêmico, tornando-se produtos superficiais sobre os paradigmas da administração, carecendo de conexão lógica entre si e inconsistentes do ponto de vista metodológico-conceitual, sob o pretexto de estarem voltados para a prática ou de trazerem mensagens positivas.

Os temas tratados por essas publicações centravam-se nas experiências do mundo empresarial americano. O otimismo era uma das marcas registradas da linguagem desses autores, tratado como uma qualidade inerente ao novo perfil empresarial. A consciência crítica era quase sempre tratada como passadista, reacionária e destrutiva.

No Brasil, a literatura de auto-ajuda não era uma coisa nova, como lembra Rüdiger (1996), embora no período pós-1990, as obras tenham se multiplicado e alcançado o campo da administração e dos negócios. O quadro abaixo apresenta um levantamento dos livros de auto-ajuda vendidos no Brasil, e o número de edições que cada livro alcançou.

Quadro 3 A literatura de auto-ajuda no Brasil – Best-Sellers do gênero, por número de edições, durante o período 1910-1992

TÍTULO	Nº EDIÇÕES
1. Carnegie, D. Como fazer amigos e influenciar pessoas, 1939	42
2. Peale, N. O poder do pensamento positivo, 1956	38
3. Murphy, J. O poder do subconsciente, 1968	36
4. Trevisan, L. Você pode alcançar riquezas, 1986	30
5. Carnegie, D. Como viver sem preocupações, 1949	29
6. Bristol, C. TNT: nossa força interior	28
7. Ribeiro, L. O sucesso não ocorre por acaso, 1991	27
8. Hay, L. Você tem poder de curar sua vida, 1990	25
9. Trevisan, L. Você pode se pensa que pode, 1984	22
10. Murphy, J. O poder cósmico do subconsciente	20
11. Murphy, J. Para viver melhor, 1969	18
12. Dyer, W. Seus pontos fracos, 1978	17
13. Murphy, J. Telepsiquismo, 1974	16
14. Peale, V. Como confiar em si mesmo, 1958	16
15. Robbins, A. Poder sem limites, 1989	15
16. Buscaglia, L. Vivendo, amando e aprendendo, 1984	15
17. Silva, J. O método Silva de controle mental, 1984	15
18. Murphy, J. A força do poder cósmico, 1974	15
19. Murphy, J. 1001 maneiras de enriquecer, 1970	15
20. Peale, V. É fácil viver bem, 1962	14
21. Atinkson, W. A força do pensamento, 1912	14
22. Turnbull, V. Curso de magnetismo pessoal, 1918	14
23. Hay, L. Ame-se e cure sua vida, 1991	14

Fonte: Rüdiger (1996, 31)

Não existem estatísticas semelhantes para a literatura de auto-ajuda no período de 1990 para os dias de hoje, mas é interessante mencionar que Veja, a revista semanal de maior circulação do país, na seção onde registra *ranking* dos livros mais vendidos na semana, criou uma categoria específica chamada Auto-ajuda e Esoterismo, em virtude da importância que esse segmento despertou na sociedade. O primeiro lugar nessa categoria, em março de 2006, é o livro **O Monge e o Executivo**, de James Hunter, que está presente na relação há 62

semanas, ou seja, mais de um ano. O mesmo fenômeno aconteceu com o livro **Quem Roubou o Meu Queijo**, de Spencer Johnson, uma prosaica fábula sobre o comportamento humano nas empresas, que passou quase dois anos no ranking. Nos livros apresentados, há sempre um ou mais livros que pertencem ao campo da administração e dos negócios.

Essa tendência, que Wood (2003) chamou de *pop-management*, compreende revistas e livros de consumo rápido, produzidos pela mídia de negócios, que contém histórias e fábulas relacionadas a narrativas de sucesso. Em alguns casos, os elementos-chave de contos infantis permeiam tais histórias. O objetivo, para alguns pesquisadores, é auxiliar as tensões e a mitigar as frustrações dos profissionais, supostamente provendo respostas para suas ansiedades e problemas. Os contos infantis para adultos estão presentes em alguns artigos da mídia popular de negócios, que no Brasil inclui publicações como a revista **Você S.A.**, dentre outras.

3.6. Instância da Educação no Trabalho

Após a aplicação da Reengenharia pelas empresas americanas e pelos países satélites, do processo de adaptação da produção do campo do saber da administração e dos temas próprios da tendência da pós-modernidade, os empresários e ideólogos do capital trabalharam no sentido de implementar técnicas apoiadas em novos conhecimentos e habilidades e de socializar formas de comportamento desejadas por essa nova etapa.

O esforço para produzir um novo modelo de capacitação era intenso, já que as mudanças acontecidas eram, na grande maioria das vezes, de natureza diversa, não simplesmente evolutiva em relação ao que existia antes nas empresas. Era necessário preparar as pessoas, do ponto de vista técnico, para as novas situações empresariais. Em segundo lugar, o caráter do mundo empresarial pós-moderno exigia um novo tipo de comportamento para enfrentar as grandes dificuldades estruturais do mercado.

O conjunto teórico produzido pelo campo do saber da administração articulava uma nova perspectiva em relação ao processo de ensino-aprendizagem nas empresas.

Enquanto no passado, a capacitação empresarial se concentrava na esfera técnica, uma forma de aparelhar o empregado para o cotidiano do trabalho, neste estágio o processo de ensino-aprendizagem tinha como sustentação um modelo que visava a atingir o trabalhador em sua subjetividade. Além disso, se amplia o alcance pretendido pelo empresariado, como diz Brito (2005, p.167):

As estratégias de sustentação do modelo têm como objetivo não só disseminar uma ideologia construída pelo empresariado e seus representantes nas áreas de administração, psicologia, sociologia, dentre outras, mas principalmente obter o comprometimento do trabalhador com relação a resultados organizacionais. Este novo conjunto de idéias orientador das ações é mais do que um conteúdo a ser ensinado em “sala de aula”, ele permeia todo o “processo educativo” construído no cotidiano da empresa.

Os treinamentos passaram a se basear nos modismos mais atraentes e que geravam poder de barganha para instrutores e consultores. As empresas pagavam verdadeiras fortunas pelas estratégias e métodos empresariais – em geral importados dos Estados Unidos - repassados por instrutores habilitados. As palestras chamadas motivacionais se tornaram grandes shows para a comunidade empresarial.

Palestrantes famosos, que ganhavam até US\$ 10 mil por 2 horas de atuação (afora passagens, hospedagem e alimentação), se tornaram conhecidos no país inteiro por sua capacidade de mobilizar – e emocionar – platéias. Os congressos e encontros de profissionais passaram a reservar um espaço para as palestras-show – os palestrantes-âncoras -, nas quais os assuntos tratados nem sempre mantinham relação com os temas empresariais, mas transmitiam grandes doses de afetividade e informalidade, aliadas ao tratamento direto das dificuldades comuns das pessoas no dia-a-dia. Dessa maneira, transmitiam a sensação de terem alcançado a platéia, rompendo o distanciamento e a frieza dos assuntos estritamente técnicos.

Esse tipo de palestra conseguia atender aos objetivos de todos os envolvidos nos encontros. Para os empresários, que patrocinavam a ida de seus empregados, era uma forma de sensibilizá-los e comprometê-los para resultados mais imediatos desejados, colocando em plano secundário as questões mais complexas das relações de trabalho. Para os próprios empregados, era uma chance de sair da monotonia do cotidiano,

mantendo contato com experiências carregadas de afetividade. Para as empresas de eventos e palestrantes, a tendência implicava em resultados financeiros favoráveis.

Com essas variáveis, a educação no trabalho passou a racionalizar e tratar como itens superados os problemas básicos da relação capital-trabalho. Os gestores não levantavam essas questões porque eram privilegiados na estrutura da nova empresa e tidos como cúmplices da nova ordem. Os trabalhadores que ousavam rediscuti-las poderiam ser rechaçados por fortes processos de exclusão.

O processo de ensino-aprendizagem passou a ser focado em grande parte das vezes na metodologia em detrimento dos conteúdos, tornando-se vitrine de recursos tecnológicos de última geração, tais como multimídia com controle remoto, apresentações via Internet etc.

O vocabulário básico passou a ser o inglês americano, no qual as palavras parecem ganhar mais *status*. Processos de capacitação nos Estados Unidos tornaram-se fator de desempate na concorrência por postos de emprego.

Métodos e técnicas revolucionárias prometiam mudanças milagrosas nas organizações em pouco tempo. Muitas tendências eram estranhas ao comportamento das organizações locais, que ainda não haviam conseguido resolver os seus problemas empresariais básicos. Teorias complexas, com métodos, procedimentos e técnicas difíceis de implementação, seriam adotadas, trazendo um grande peso para os técnicos das empresas, responsáveis pela operacionalização desses modismos.

Dimensões da Educação no Trabalho

Para identificar as modalidades de capacitação que foram operacionalizadas nas empresas, com o objetivo de implantar e dar sustentação aos novos modelos originados da reestruturação produtiva e da reengenharia, utilizaremos o modelo de Brito (2005), que distingue os programas de educação corporativa nas dimensões individual, grupal e organizacional, acrescentando algumas considerações à medida das peculiaridades deste trabalho.

3.7.1. Individual – Programas de Educação Personalizada: *coaching e mentoring*.

O termo *coaching* tem origem no mundo dos esportes e designa o papel de treinador, do técnico de futebol que o imaginário popular definiu. Significa o papel que um profissional assume quando se compromete a apoiar alguém a atingir determinado resultado. Portanto, o processo de *coaching* começa quando esse profissional é procurado para resolver um problema ou realizar um projeto (ARAÚJO, 1999).

Tolfo (2004) amplia o significado do termo, relacionando-o a um processo de educação continuada, presente no dia-a-dia, em vez de um processo de educação corporativa fragmentada e estanque. Para ela, *coaching* significa um conjunto de atividades intencionais, que contribuem para que os gerentes trilhem um caminho em direção às aspirações das pessoas e da organização. Os fundamentos do *coaching* estariam na estratégia, na mudança comportamental e na definição de valores essenciais. Para a autora, citando Goldsmith, Lyons e Freas (TOLFO, 2004), o *coach* seria alguém com conhecimento de negócios e da dinâmica interpessoal, informado sobre o contexto onde estão os executivos, capaz de dar feedback de forma honesta e de ser um bom ouvinte.

Para Araújo (1999), o processo de *coaching* se dá em quatro etapas. A primeira etapa, considerada a mais crítica, consiste na construção de uma parceria sólida, baseada em confiança mútua e maturidade para assumir e cumprir todas as responsabilidades acordadas. A segunda etapa se relaciona ao que o cliente deseja realizar, que é sua visão de futuro. O *coach* pode ajudar a transformar a visão da empresa na visão da equipe ou negócio, e, finalmente, na visão pessoal do cliente, que pode transcender a visão da organização ou um projeto específico ou pessoal. A terceira etapa consiste na análise da chamada bagagem de mão, que é a trajetória de realizações de ambos. É importante o conhecimento mútuo, para que seja explorado, com competência, os talentos um do outro. A quarta etapa é o plano de ação, que é a identificação, pelo *coach*, da lacuna que há entre a visão do cliente e a situação das competências atuais. Estabelecer e acertar um plano de ação é essencial para que o *coach* possa acompanhar a evolução do cliente, garantindo o sucesso do projeto.

Há diferenças entre o *coaching* e o *mentoring*, a outra forma de educação personalizada nas empresas implantada nos anos recentes. Enquanto a primeira se refere ao acompanhamento dentro de um processo de capacitação relacionado ao exercício de um cargo, a segunda se trata de uma tarefa de longo prazo que diz respeito ao desenvolvimento da carreira do cliente ou aprendiz. As diferenças podem ser visualizadas no quadro abaixo.

Quadro 4 Papéis de educação personalizada nas organizações

Papel	Dimensão	Campo
Guru	Transcendência e espiritualidade	Sabedoria
Líder & Coach	<i>Empowerment</i> (resultados e realizações)	Desempenho, ética e realizações
Mentor	Idéias, conceitos e projetos	Conhecimento
Conselheiro	Consultas e dados	Informação

Fonte: ARAÚJO, 1999, 50.

3.7.2. Dimensão Grupal – Desenvolvimento de Equipes (DE)

Um dos principais fundamentos do toyotismo era a ênfase no trabalho em equipe, característica que havia sido herdada dos programas de controle de qualidade, mas, de resto, do próprio comportamento da sociedade japonesa, historicamente dirigida para a busca da unidade e do consenso. A diferença era que essa característica, nesse momento, surgia como uma estratégia do capital para a intensificação do trabalho dos empregados, mobilizando-os para a multifuncionalidade, ou seja, a atribuição de múltiplas tarefas a um mesmo trabalhador, sem a correspondente elevação do salário.

Isso atenderia a um propósito subjacente de atuação generalista nas empresas, na qual os empregados deixariam de ser proprietários das tarefas, compartilhando-as com seus companheiros de trabalho, na medida das necessidades da empresa. Pela ótica do capital, as empresas haviam perdido capital intelectual e eficiência, especialmente nas décadas de 1970 e 1980, ocasião em que os empregados conseguiram as maiores conquistas trabalhistas da história, submetendo os empresários às suas reivindicações, inclusive no que diz respeito aos limites de suas atribuições. Assim, a intensificação do trabalho proporcionada pelas idéias do

toyotismo presentes nas organizações produtivas após a reengenharia era a forma de resgatar essas perdas, além de permitir a imposição das idéias patronais no diálogo com os empregados e suas instâncias de representação.

O desenvolvimento de equipes ou dos times, denominação que dependia do enfoque de cada organização produtiva, surgiu com os novos modelos processuais, em redes virtuais e na literatura sobre gestão da qualidade e, num segundo momento, na prática da gestão do conhecimento. É uma concepção de trabalho em grupo em substituição às equipes especializadas e permanentes do modelo taylorista/fordista (BRITO, 2005), incorporando, aos grupos das unidades das empresas, no período pós-reengenharia, uma positiva dinâmica de trabalho baseada no consenso e no diálogo, mas por outro lado, sedimentada numa metodologia que buscava escamotear as contradições do processo de apropriação do tempo e do saber do trabalhador, por parte das empresas.

No Brasil, a metodologia do desenvolvimento de equipes, que chamaremos de DE daqui por diante, era fruto de uma série de tendências no campo da psicologia e da sociologia e variava segundo a região e a empresa onde era implementada. De uma forma geral, a fundamentação da metodologia estava em consonância com a criação de uma cultura de aprendizagem contínua, em vez de eventos isolados em sala de aula, em que os funcionários aprendiam uns com os outros e compartilhavam inovações que visavam solucionar problemas empresariais reais, tendo como modelo inspirador os círculos de controle de qualidade, os CCQ, dos programas de qualidade total e posteriormente do toyotismo.

Por isso mesmo, não se tratava de um processo de capacitação convencional, realizado exclusivamente em sala de aula. Essa parte dedicada ao processo de ensino-aprendizagem tradicional ocupava um menor tempo, no qual se tratavam os conteúdos vivenciados no dia-a-dia de trabalho, que diziam respeito, principalmente, à organização e fluxo do processo de trabalho, tendo como temas subjacentes aqueles que diziam respeito às relações interpessoais e grupais.

Quando o trabalho foi iniciado no Brasil, nos primeiros anos da década de 1990, várias correntes de pensamento se dividiram tentando estruturar essa versão

brasileira da metodologia. Aqui iremos indicar apenas duas, o que nos possibilitará a compreensão de sua ligação com o objetivo desta Tese.

A primeira corrente do D.E. surgiu por volta de 1992, a qual chamaremos de modelo psicossocial. Inspirava-se, especialmente, nos trabalhos desenvolvidos pela psicóloga Fela Moscovici, nas obras **Desenvolvimento Interpessoal** (1985) e **Equipes Dão Certo** (1994). A autora definia o D.E. (MOSCOVICI, 1994) como um programa educacional dirigido a grupos de pessoas interdependentes que precisam unir esforços nos procedimentos de trabalho e na resolução de problemas. Apresentava também as características de intervenção psicossocial no sistema humano da organização, como prática de diagnóstico e de estabelecimento de metas.

Tinha como fundamentação a metodologia da Educação de Laboratório, desenvolvida anos antes pela autora, que tinha como objetivo estabelecer “um conjunto metodológico visando mudanças pessoais a partir de aprendizagens baseadas em experiências diretas ou vivências” (MOSCOVICI, 1985, p.3). Uma outra vertente de formação era o modelo social pesquisa-ação, já que os programas eram feitos sob medida, de forma artesanal, dependendo das necessidades, dos objetivos e das características do grupo e da organização produtiva, em determinado momento de sua história, ou seja, espaço-tempo-contexto.

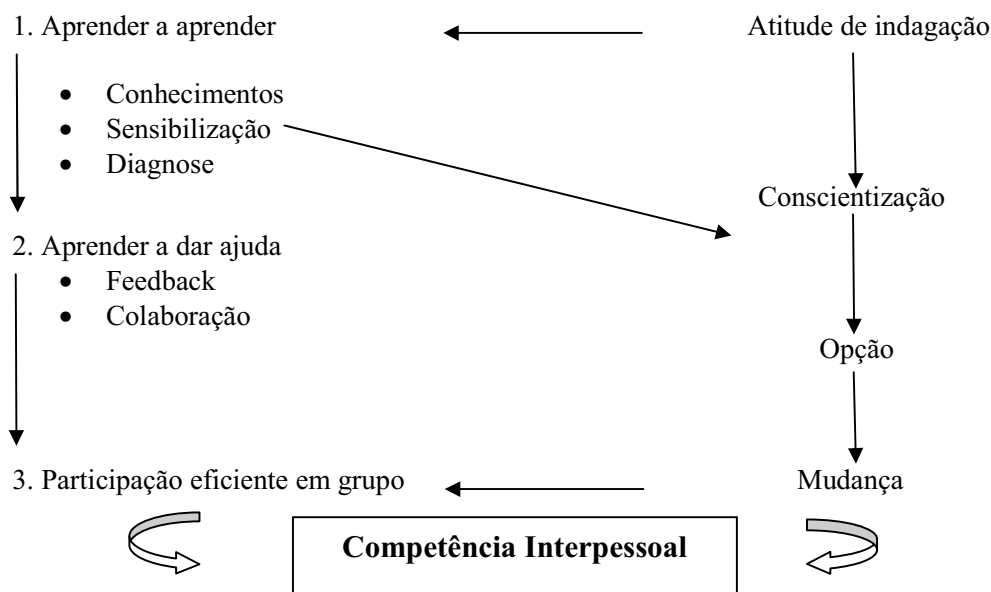
A autora defendia que as mudanças pessoais, que desencadeariam as mudanças grupais, estariam ligadas aos níveis da aprendizagem: o cognitivo, ou seja, as informações, conhecimentos, compreensão intelectual, sendo o alvo do ensino tradicional; o emocional, traduzido pelas emoções e sentimentos, gostos e preferências, sendo o alvo primordial da psicoterapia; o atitudinal, definido pelas percepções, conhecimentos, emoções e predisposição para ação integrados; e o comportamental, relacionado à atuação e competência. A Educação de Laboratório se ocuparia desses dois últimos níveis de aprendizagem.

O termo laboratório indicaria o caráter experimental da situação de treinamento, no sentido de que os participantes eram encorajados a experimentar comportamentos diferentes do seu padrão costumeiro de interação com outras pessoas em grupo, sem as conseqüências que adviriam de tal experimentação na vida real.

O enfoque do aqui-e-agora, oriundo da psicologia gestaltiana, era a característica mais marcante da Educação de Laboratório. A experiência presente era o ponto de partida para a aprendizagem, uma vez que era comum a todos os membros do grupo, podendo ser comparada, apreciada e validada, como base para conceitos e conclusões pessoais e grupais a serem elaborados.

Os chamados meta-objetivos da Educação de Laboratório eram o aprender a aprender, aprender a dar ajuda, e participação eficiente em grupo, expressando valores de pressupostos filosóficos que consideravam o homem como um ser que se desenvolve, continuamente, em busca de realização e felicidade.

Para Moscovici (1985), aprender a aprender significava a aprendizagem que ficaria para a vida, independentemente do conteúdo. Seria um processo de buscar e conseguir informações e recursos para solucionar seus problemas, com e através da experiência de outras pessoas, conjugada à sua própria. O objetivo de aprender a dar ajuda pode ser definido como a necessidade de estabelecer uma relação com o outro para crescimento psicossocial conjunto, utilizando-se os recursos que servem ao outro. O processo de feedback seria fundamental para atingir esse objetivo. Já o objetivo de participação eficiente em grupo completa o processo, permitindo implementar as opções conscientes para mudança de comportamento, exercitando a interdependência com os demais membros do grupo, de forma natural e espontânea. A autora afirma que, quando esses objetivos são atingidos, desenvolve-se na pessoa uma disponibilidade psicológica para continuar aprendendo a aprender e aperfeiçoar, com constância, os processos de ajuda e participação em grupo. A seqüência e a relação entre os objetivos podem ser vistas na figura abaixo:

Figura 3 Meta-objetivos da Educação de Laboratório

Fonte: MOSCOVICI, 1985, p.6.

O método indutivo era considerado central na aprendizagem na abordagem do aqui-e-agora. Partia-se da observação do evento, uma reunião de grupo, por exemplo, para a investigação intelectual, a formulação de hipóteses e às conclusões válidas. O mapa que definia este caminho não era apenas cognitivo, com base nos conhecimentos, levando em consideração as idéias e sentimentos que estariam associados aos eventos.

Segundo Moscovici (1985), a Educação de Laboratório defende a aprendizagem pela vivência global, que era a exploração, o exame, a análise do evento em seu duplo aspecto, o objetivo e o subjetivo, enfatizando o lógico, mas também atribuindo importância aos fatores emocionais na aprendizagem, e, conseqüentemente, na produtividade do grupo.

A base dessa concepção contestava a dicotomia cartesiana, introduzida por Descartes no pensamento ocidental, defendendo uma atitude disciplinar, na qual mente e corpo, intelecto e emoção eram integrados para maior significado das experiências, considerando-se a importância dos componentes comportamentais e atitudinais nos contextos humanos, tão reais e importantes quanto os fatos e conhecimentos.

Estes últimos, juntamente com as informações e os conceitos teóricos, também constavam na proposta da autora, pois as experiências vivenciadas, por mais importantes que fossem, não bastariam para uma aprendizagem significativa. Assim, a teoria propunha a reflexão sobre as experiências, e sua organização em conceitos que formassem um quadro de referência intelectual, indispensável para a fundamentação dos conhecimentos empíricos. A autora chamava esse processo de mapa cognitivo, que possibilitava à experiência vivida transformar-se compreensível e conseqüentemente, aplicável a outras situações.

Um outro aspecto importante na abordagem da autora, era a diferença que identificava entre grupos e equipes. Para Moscovici (1994), a equipe seria um grupo com funcionamento qualificado, que compreenderia com profundidade seus objetivos e estaria engajado em alcançá-los, de forma compartilhada. As habilidades complementares possibilitariam alcançar resultados, numa atmosfera de respeito, mente aberta e cooperação elevados. A forma de alcançar essa metamorfose seria por meio da aplicação de uma metodologia de D.E.

As empresas baseadas em equipes evitariam condições opressivas de trabalho e as substituiriam por processos e políticas que estimulariam as pessoas e trabalhariam efetivamente para objetivos comuns. Por meio da maturidade obtida por meio dos processos desenvolvidos, as equipes teriam mais recursos para lidar com os conflitos, as táticas de manipulação e enfim, a superação dos desafios próprios das organizações.

A segunda corrente do D.E. viria alguns anos mais tarde, a partir das obras *Team Players & Teamwork* (PARKER, 1994), **Times: Ferramenta Eficaz para a Qualidade** (GOLDBARG, 1995), **O Poder das Equipes** (PARKER, 1995) e **Por que as Equipes não Funcionam** (ROBBINS; FINLEY, 1997) e teria denominações como desenvolvimento de times, equipes de aprendizagem e times de aprendizagem.

Essa segunda corrente teria uma clara influência do modelo americano após a reengenharia, voltando-se mais para a dinamização dos processos internos e os resultados empresariais, afastando-se da tendência comportamental que acabaria enfatizando as relações, da primeira corrente. Na realidade, pode-se afirmar que essa segunda corrente surgiu, especialmente no Brasil, pela crítica oriundas dos novos

modelos de gestão da metade da década de 1990, à dimensão psicologizante da metodologia de desenvolvimento de equipes. Assim, o novo enfoque partiria para a busca de resultados, numa esfera mais administrativa.

Os times eram considerados um pequeno grupo de pessoas com conhecimentos e habilidades complementares que, comprometidas com um propósito comum, coordenavam esforços e responsabilidades de forma a perseguir uma missão com tempo determinado para agilizar os processos vitais da empresa (BRITO, 2005). Tinham caráter temporário e assumiam configurações diversas, segundo as necessidades da empresa.

Segundo Goldbarg (1995), o trabalho em times possibilitaria contribuir para a formação de uma cultura de alta performance para a solução de problemas, conferindo maior eficácia à implementação de sugestões, facilitando a comunicação e agilizando a difusão das informações. Além disso, aumentaria o comprometimento e a realização de parcerias internas, contribuindo para uma postura de cooperação. Nesse sentido, facilitaria o processo de aprendizagem organizacional, fornecendo à empresa uma ferramenta de mudança organizacional, treinamento, análise e solução de problemas.

O foco estaria no desenvolvimento de práticas eficazes de funcionamento dos grupos de trabalho, com um mínimo de intervenção em sala de aula, com o propósito de elevar a produtividade e alcançar o máximo de eficácia nas empresas. As características da equipe eficaz foram assim sintetizadas por Parker (1994):

Quadro 5 Características da Equipe Eficaz

1. Propósito claro	A visão, missão, meta ou tarefa da equipe foi definida e agora é aceita por todos. Há um plano de ação.
2. Informalidade	O clima tende a ser informal, à vontade, confortável e descontraído. Não há tensões óbvias ou sinais de tédio.
3. Participação	Há muita discussão e todos são incentivados a participarem.
4. Ouvir com atenção	Os membros utilizam técnicas para ouvir com eficácia perguntas, paráfrase e resumos para coletar idéias.
5. Divergência civilizada	Há divergência, mas a equipe se sente à vontade com isso e não evita nem reprime o conflito.
6. Decisões de consenso	Para as decisões importantes, a meta é essencial mas não há necessariamente unanimidade através da discussão aberta de todas as idéias; evitam-se a votação formal e concessões fáceis.
7. Comunicação aberta	Os membros da equipe sentem-se livres para expressar seus sentimentos quanto às tarefas e ao funcionamento do grupo. Há poucas questões escondidas. A comunicação ocorre fora das reuniões.
8. Papéis e atribuições bem	As expectativas sobre os papéis desempenhados pelos membros

definidas	da equipe são bem claras. Ao iniciar um trabalho, as atribuições de cada são claramente definidas, aceitas e cumpridas. Há uma justa distribuição de trabalho entre os membros da equipe.
9. Liderança compartilhada	Embora a equipe tenha um líder formal, as funções de liderança mudam de tempos em tempos, conforme as circunstâncias, necessidades do grupo e habilidades dos integrantes. O líder formal dá o exemplo de comportamento apropriado e contribui para estabelecer normas positivas.
10. Relações externas	A equipe dedica-se a desenvolver relacionamentos importantes fora do grupo, a mobilizar recursos e ganhar credibilidade junto a membros importantes em outras áreas da organização.
11. Diversidade de estilo	A equipe possui uma grande variedade de tipos de integrantes de equipes, inclusive membros que enfatizam a atenção à tarefa, a definição das metas, o ponto principal do processo e questões sobre o funcionamento da equipe.
12. Auto-avaliação	Periodicamente, a equipe analisa sua atuação e o que pode estar interferindo em sua eficácia.

Fonte: Parker, 1994, p.28.

Dois características seriam fundamentais nessa abordagem do desenvolvimento de equipes. A primeira seria a intensificação do trabalho dos componentes dos grupos de trabalho, influência do toyotismo da qual já falamos ao longo desta Tese, por meio da ênfase na postura generalista, não-especializada. Estimulava-se o compartilhamento de atividades entre os membros da equipe, de tal sorte que não houvesse “proprietários de tarefas”, resultando no acréscimo de trabalho para uns, no caso de impedimento ou saída de outros. A outra característica seria o chamado *empowerment*, definido como a concessão de poder para os empregados visando a busca de solução de problemas e a tomada de decisões no dia-a-dia, fruto de uma nova relação entre os empregados e uma parceria entre as pessoas e a organização (SCOTT; JAFFE, 1998).

A postura generalista, pregada como uma grande virtude, traria problemas para os empregados na execução das atividades, pois criaria uma necessidade de assimilação de tarefas estranhas ao repertório destes, muitas vezes sem a devida preparação. Já o surgimento do *empowerment*, que teve como determinante direto a necessidade de atribuir mais autonomia aos empregados no contexto da eliminação dos níveis hierárquicos e dos gestores intermediários, procedimentos típicos da reengenharia, suavizaria as condições de precariedade do trabalho das empresas, à época, oferecendo algum poder de decisão a quem já vinha sofrendo os efeitos do contexto econômico adverso.

3.7.3. Dimensão Organizacional – Universidades Corporativas

As universidades corporativas, as quais chamaremos de UC daqui em diante, já vem sendo citadas na literatura de negócios há pelo menos 40 anos, desde o lançamento do Crotonville Management Development Institute, centro de treinamento da General Electric, em 1955, nos Estados Unidos. Em 1985, havia pelo menos 400 empresas investindo em seus próprios centros de estudo (MEISTER: 1999). Dez anos depois, já eram 2.000, entre elas empresas tanto das chamadas velha e nova economias, como General Motors, Ford, Disney, Oracle, Motorola e Xerox.

Segundo Meister (1999), um número crescente de empresas começou a perceber a necessidade de deslocar o foco do treinamento e educação corporativa de eventos isolados em sala de aula, para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua, em que os empregados aprendessem coletivamente e compartilhassem inovações e práticas, visando a solucionar problemas empresariais reais.

Assim, os fundamentos da UC estariam na mudança do paradigma, da missão, do alcance e da natureza dos processos de capacitação, como sintetizava Meister (1999) no quadro abaixo:

Quadro 6 Mudança de Paradigma do Treinamento para a Aprendizagem

Antigo Paradigma de Treinamento		Paradigma da Aprendizagem no Século XXI
Prédio	Local	Aprendizagem disponível sempre que solicitada, em qualquer lugar, a qualquer hora
Atualizar qualificações técnicas	Conteúdo	Desenvolver competências básicas do ambiente de negócios
Aprender ouvindo	Metodologia	Aprender agindo
Funcionários internos	Público-Alvo	Equipes de funcionários, clientes e fornecedores de produtos
Professores/consultores de universidades externas	Corpo docente	Gerentes seniores internos e um consórcio de professores universitários e consultores
Evento único	Frequência	Processo contínuo de aprendizagem
Desenvolver o estoque de qualificações do indivíduo	Meta	Solucionar problemas empresariais reais e melhorar o desempenho no trabalho

Fonte: Meister (1999, 22)

Para Éboli (1999), o desejo de criar uma UC por uma empresa, era o resultado dos seus valores, a crença de que a abordagem das competências, própria das UC, formaria a base da vantagem competitiva dos seus negócios e como meio de intensificar o desenvolvimento dos empregados; da preocupação com a imagem externa, para causar uma boa impressão aos seus clientes ou sócios; da mesma preocupação com a imagem interna, dando prestígio aos componentes do grupo responsável pela montagem do projeto.

A autora (ÉBOLI, 1999) afirma que as forças que sustentaram o aparecimento do fenômeno das UC eram:

- Organizações flexíveis: a emergência da organização não-hierárquica, enxuta e flexível, com capacidade de dar respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial;
- Era do conhecimento: a consolidação da economia do conhecimento, como nova base para a formação das riquezas em todos os níveis;
- Rápida obsolescência do conhecimento: o aumento da velocidade de substituição dos conhecimentos;
- Empregabilidade: o novo foco na capacidade de manter-se empregável para vida toda em lugar do emprego para a vida toda;
- Educação global: uma mudança fundamental na educação corporativa, com a necessidade de se formar pessoas com uma visão global e perspectiva internacional dos negócios.

Para a autora (ÉBOLI, 1999), a missão da UC era formar e desenvolver os talentos humanos na gerência dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional, com o objetivo de desenvolver e instalar as competências profissionais, técnicas e gerenciais consideradas essenciais para a viabilização das estratégias da organização. Por isso mesmo, a concepção de uma UC é iniciada pela identificação da competência essencial da empresa. Pode-se dizer que a UC é a

transformação da área de treinamento das empresas, no contexto do gerenciamento de pessoas a partir da gestão de competências iniciada na década de 1990.

A motivação básica dessa mudança, como não poderia deixar de ser, era econômica. Segundo Chiavenato (1999), as empresas que estavam privilegiando a educação corporativa lucravam com essa iniciativa. Um sinal disso seria uma pesquisa realizada pela Corporate University Xchange em 100 universidades corporativas, revelando que o retorno do investimento representava o dobro de um treinamento tradicional. Para cada US\$ 1 utilizado em treinamento tradicional, o retorno era de US\$ 0,50. Nas universidades corporativas, o retorno era de US\$ 2.

Além disso, uma outra pesquisa com 100 UC citada por Meister (1999), afirma que mais da metade delas recebe recursos diretos da própria unidade de negócio, ao invés de serem financiadas totalmente por alocações da organização. A autora ressalta que a estratégia de obtenção de recursos, via remuneração por serviços, evoluía à medida que a UC ia amadurecendo.

Parceiras das empresas na formação técnica dos trabalhadores, as universidades tradicionais foram gradativamente sendo questionadas a respeito de sua eficácia na preparação de trabalhadores para o mundo dos negócios, situação que não deixou de ser incômoda mesmo quando as empresas deram os primeiros passos para a formação de parcerias de trabalho, onde as universidades tradicionais entravam com a experiência de ensino-aprendizagem. Éboli (1999) apresenta assim a diferença entre as escolas de negócio e administração vinculadas às universidades tradicionais e as UC:

Quadro 7 Papel das universidades tradicionais e das universidades corporativas

Universidade Tradicional	Universidade Corporativa
Desenvolver competências essenciais para o mundo do trabalho	Desenvolver competências essenciais para o sucesso do negócio
Aprendizagem baseada em sólida formação conceitual e universal	Aprendizagem baseada na prática dos negócios
Sistema educacional formal	Sistema do desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências
Ensinar crenças e valores universais	Ensinar crenças e valores da empresa e do ambiente de negócios
Desenvolver cultura acadêmica	Desenvolver cultura empresarial
Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso das instituições e da comunidade	Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso da empresa e dos clientes

Fonte: ÉBOLI, 1999, p.117.

A americana Meister (1998) não vê conflito entre a missão das universidades tradicionais e a das universidades corporativas, afirmando que o trabalho de atualizar, de forma contínua, a base de conhecimento dos trabalhadores é uma tarefa grande, necessitando-se de uma parceria para realizá-lo. Por isso mesmo, as duas partes estariam unindo as forças, conciliando objetivos da corporação e da instituição de ensino, para formar as competências necessárias ao funcionamento das organizações produtivas. Assim, as empresas poderiam especificar um diferencial de ensino adaptado aos seus produtos, bem como as competências críticas, ou seja, os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu sucesso, em vez de simplesmente esperar que as instituições de ensino superior estabelecessem suas grades curriculares de acordo com a sua própria perspectiva do negócio, nem sempre compatível com as necessidades concretas do mercado. Além disso, os defensores do novo modelo afirmam que as empresas querem um profissional formado mais rapidamente, em vez da formação generalista e mais lenta da universidade tradicional.

A possibilidade de formar e manter parcerias era um dos princípios básicos da UC, com o objetivo de melhorar a eficiência de seus padrões de competitividade no mercado. Melhorar a eficiência, nesse caso, seria fazer com que toda a cadeia produtiva, empregado, cliente e fornecedor, se aproprie da visão de qualidade da empresa e dos tipos de qualificações, conhecimentos e competências que todos os elos da cadeia precisam adquirir para realizar seu trabalho com sucesso (BRITO, 2005). Assim, seria cada vez maior esse diálogo das empresas com fornecedores de produto, clientes e fornecedores educacionais para que esses participantes da cadeia de valor obtenham os conhecimentos e qualificações necessários para o sucesso no mercado global.

Brito (2005) também aponta uma outra razão porque as universidades corporativas estão treinando sua cadeia de valor: proporcionar uma nova fonte de renda, dentro do princípio de independência financeira prescrito pela filosofia de ação que baseia a UC. O licenciamento de programas elaborados para clientes e fornecedores se tornou, em pouco tempo, uma importante fonte de receita para as UC que buscam ser financeiramente autônomas.

Éboli (1999) sintetiza no quadro abaixo, as principais mudanças de conceito e prática no que diz respeito ao desenvolvimento de pessoas nas empresas.

Quadro 8 Mudança de Centro de Treinamento para Universidade Corporativa

Centro de Treinamento Tradicional		Universidade Corporativa
Habilidades	Objetivo	Competências críticas
Aprendizado individual	Foco	Aprendizado organizacional
Tático	Escopo	Estratégico
Necessidades individuais	Ênfase	Estratégias de negócios
Interno	Público	Interno e externo
Espaço real	Local	Espaço real e virtual
Aumento das habilidades	Resultado	Aumento do desempenho

Fonte: ÉBOLI, 1999, p.115.

Segundo Meister (1999), os currículos das UC variam de empresa para empresa, mas há temas comuns que normalmente são desenvolvidos pelas UC, formando o que se denomina de currículo básico da universidade corporativa, consubstanciado em três amplas áreas chamadas de três C. São elas:

1. Cidadania corporativa. Relaciona-se com a cultura, os valores, as tradições e a visão da empresa, a serem transmitidos para os trabalhadores. Aí está implícita uma forte identificação com os valores da empresa. É uma área motivada pela necessidade da organização desenvolver um modo de pensar compartilhado;
2. Contexto. Oferece aos empregados uma visão geral da atuação da empresa, dos clientes, dos concorrentes e das melhores práticas do mercado.
3. Competências básicas do ambiente de negócios. Representa um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que os empregados necessitam para exercer suas atividades. As competências básicas mais comuns definidas pelas empresas eram aprendendo a aprender, comunicação e elaboração, raciocínio criativo e solução de problemas, conhecimento

tecnológico, conhecimento de negócios globais, desenvolvimento de liderança e autogerenciamento da carreira.

Havia aspectos complexos na concepção das UC, nem sempre bem explicados pelos autores que defendiam o modelo. Apontamos alguns, a título de ilustração, como a dificuldade de definir as fronteiras do sistema virtual dentro da estrutura física e organizacional da empresa e de forma mais global, alinhar as grandes vantagens financeiras e de eficiência que advém do modelo, em sua missão de substituir as antigas áreas de treinamento das empresas, já que, em muitos casos, essa transformação não trouxe vantagem alguma.

A UC representava a procura de um modelo de alta eficiência no que diz respeito à preparação de pessoas, a intensificação dos esforços de educação corporativa, no qual todos os trabalhadores se engajassem para produzir um excelente desempenho, sob pena de a empresa desaparecer no mercado.

Entretanto, a análise que aqui fazemos, o que mais importa a esta Tese, é o seu caráter de pólo articulador dos temas necessários às empresas, para consolidação do modelo surgido com a reestruturação produtiva e a reengenharia. Não era difícil perceber, nos programas criados pelas UC, a ênfase dos conteúdos próprios dos programas técnico-conceituais elaborados pelas faculdades americanas de *business*, como multifuncionalidade e empregabilidade, dentre outros. Um aspecto fundamental na filosofia da UC é a sua ligação com a escola americana de negócios e seu divórcio com o mundo acadêmico clássico, de vertente européia, mas abertos aos temas universais, considerado anacrônico e vulnerável às ideologias de resistência. O contato com esse universo acadêmico, com sua tradicional abertura para as questões filosóficas e os temas controvertidos, seria assim evitado.

Assim, as empresas estariam protegidas dos questionamentos próprios de áreas do conhecimento, como a Pedagogia, a Sociologia, o Serviço Social e outros, que teriam influenciado, inclusive, as conquistas dos trabalhadores nos anos anteriores à década de 1990.

Creemos que o divórcio com a academia, com seus filtros naturais advindos da racionalidade imposta pelo diálogo dos conhecimentos, contribuiu para que a

educação no trabalho fosse influenciada, numa outra vertente, pela tendência escapista e não-racional da pós-modernidade, que aparecia como uma proposta conceitual sob medida para cumprir o papel de suavização da realidade, necessário aos novos tempos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O capitalismo entrou, talvez em razão de seu triunfo, em um inevitável desencantamento. Se ele não está pronto a desaparecer ou ser substituído, está se banalizando no inaceitável. É preciso recolocar as atividades comerciais em seu lugar, reencontrar o lugar daquilo que não é comercial: simplesmente o sentido de nossas vidas. Urge reencontrar o sentido! (AKTOUF, 2004, p.278).

De reengenharias a downsizings, de fusões a aquisições, de privatizações a terceirização, todo dia verdadeiros crimes contra a humanidade são cometidos para garantir o capital e um lucro cada vez mais difícil de assegurar sem lançar, um pouco por toda parte, trabalhadores ao desemprego aos montes. Está-se aceitando o inaceitável, está-se tolerando o intolerável. (AKTOUF, 2004, p.230).

Estreita-se ainda mais a compreensão do educativo, do formativo e da qualificação, desvinculando-os da dimensão ontológica do trabalho e da produção, reduzindo-os ao economicismo do emprego e, agora, da empregabilidade. (...) Já não há políticas de emprego e renda dentro de um projeto de desenvolvimento social, mas indivíduos que devem adquirir competências ou habilidades no campo cognitivo, técnico, de gestão e atitudes para se tornarem competitivos e empregáveis. (FRIGOTO, 1998, p.14).

Nesta seção da Tese, faremos, a título de conclusão, algumas considerações sobre o debate teórico que promovemos sobre as estratégias de educação no trabalho destinadas a consolidar os novos modelos de funcionamento oriundos da reestruturação produtiva e de sua principal ferramenta de adequação ao toyotismo, nas empresas americanas e nos países satélites, a reengenharia. Em primeiro lugar, faremos uma síntese do percurso lógico desenvolvido por este trabalho, comentando seus tópicos principais, e em seguida, tentaremos alinhar alguns comentários finais, sem a pretensão, obviamente, de esgotar os temas aqui tratados.

No período pós-Segunda Guerra Mundial, que Hobsbawn (1995) chamou de a Era de Ouro, a economia mundial experimentou um crescimento espetacular, após as involuções econômicas oriundas de dois conflitos bélicos, no século, que destruíram uma parte do mundo desenvolvido. O PIB mundial chegou a uma média anual de crescimento de 4,9%, havendo, na mesma época, uma expansão no volume de exportações de mercadorias de 7%. Entre 1950 e 1973, todas as regiões do mundo cresceram mais do que em qualquer outra fase de desenvolvimento desde 1820.

Contudo, a partir da década de 1970, o capitalismo começou a apresentar um quadro crítico, cujos sinais mais evidentes eram a queda da taxa de lucro, com origem, dentre outros elementos, no aumento do preço da força de trabalho conquistado por meio da intensificação das lutas sociais visando o controle social da produção; o esgotamento do padrão de acumulação taylorista/fordista de produção; a hipertrofia da esfera financeira, que aumentava sua autonomia em relação aos capitais produtivos; a crise do Estado do bem-estar social e de seus mecanismos de funcionamento; o crescimento das privatizações, com tendência à desregulamentação e a flexibilização do processo produtivo.

Para Aktouf (2004, p.36), era um círculo vicioso que tinha origem no próprio capitalismo:

É a espiral infernal da conjunção de superprodução/subconsumo/recessão, que passa a ser conjunção estrutural, mas que se continua a chamar sem nenhum fundamento, de “crise”, como se fosse uma espécie de acidente conjuntural. A relação é simples e terrível: quanto mais o capital se concentra, mais a capacidade física de encontrar vendas solventes para a produção econômica se reduz.

Como efeito da crise, começou a ruir o mecanismo de regulação que mantinha o equilíbrio dos sistemas econômico-produtivos nos países capitalistas avançados, iniciando-se um processo de reorganização do capital e de seu sistema ideológico, que se concretizou por meio da instalação do neoliberalismo, cujas premissas apontavam para a privatização do Estado, a desregulamentação dos direitos do trabalho e a desmontagem do setor produtivo estatal. Como consequência, se seguiu um processo de reestruturação da produção e do trabalho, a fim de dar ao capital os recursos e instrumentos necessários para resgatar os níveis de lucratividade e acumulação, usufruídos no período pós-guerra.

Na mesma época, um país capitalista emergente, o Japão, semidestruído na Segunda Guerra Mundial e reconstruído pelo Plano Marshall nas décadas de 1950 e 1960, havia desenvolvido uma experiência que unia a intensificação do trabalho e técnicas alternativas à produção em massa, o toyotismo, modelo que se popularizou durante a década, como fruto de sua exposição na literatura e na mídia dos negócios.

O toyotismo consistia num conjunto de técnicas de produção que objetivava, principalmente: a vinculação da produção pela demanda, ao invés de produzir o máximo como no fordismo; o combate ao desperdício, em todas as operações da fábrica, como o transporte, produção, estocagem e controle de qualidade; a flexibilização da organização do trabalho; a instalação do *kanban*, um método rápido que servia como uma espécie de senha de comando para o controle da produção; a produção reduzida de muitos modelos; e a terceirização de fornecedores.

Atraídos pelo sucesso do empreendimento, os empresários, consultores e editores americanos buscaram no Japão o segredo do toyotismo. Descobriram que uma parte dos princípios do novo modelo advinha dos programas de qualidade criados no Japão a partir das idéias de teóricos americanos. Descobriram também, dentre outras coisas, que o modelo permitia a redução dos postos de trabalho, através da concentração de maior número de tarefas para os operários, a chamada multifuncionalidade. Além disso, como o toyotismo encorajava a participação dos operários japoneses, sem abrir-lhes, contudo, a possibilidade de compartilhar dos meios de produção, o novo modelo tinha como aspecto essencial a realização de um velho sonho do capital, a captura da subjetividade do operário, integrando-o emocionalmente às engrenagens da exploração do trabalho.

O capitalismo americano reconheceu a emergência do modelo como a possibilidade de servir de suporte da reestruturação produtiva no campo das organizações produtivas, mas percebeu a dificuldade em implantá-lo, porquanto ele representava, de certa forma, um questionamento das teorias tradicionais do funcionalismo utilitarista norte-americano e do pensamento neoclássico mais conservador. Além disso, o modelo, gerado pelas interações sociais próprias da cultura japonesa, eram impregnadas da influência de leis e tradições de co-gestão e de respeito à coletividade, dentre outras características.

A escola americana de negócios, como principal articuladora do campo do saber da administração e do mercado empresarial nos Estados Unidos, deu partida à produção de obras sobre o assunto, buscando alternativas de adaptação das inovações japonesas às peculiaridades norte-americanas, por meio de três best-sellers: A **Teoria Z**, de William Ouchi; **Em Busca da Excelência**, de Tom Peters e **Cultura Corporativa**, de Terrence Deal e Alan Kennedy, tratando das diferenças culturais entre os dois países e à

formação da cultura organizacional, um conceito de identidade empresarial definido como a soma das certezas tácitas aprendidas e compartilhadas nas quais as pessoas baseiam seu comportamento diário (SCHEIN, 2001). As produções sobre a teoria se dividiram em duas abordagens interpretativas: a primeira, mais acadêmica, afirmava que as empresas eram culturas, no sentido de que a cultura era o composto simbólico formado pela história, estratégia, processos e pessoas das empresas e, portanto, guardava um nível de complexidade que a fazia mais difícil de mudar; a segunda, mais pragmática, dizia que as empresas tinham culturas, ou seja, elas eram uma espécie de subsistema empresarial permeável à intervenção e a manipulação humanas. É significativo que a escola americana de negócios tenha desenvolvido essa segunda abordagem, por meio de centenas de livros propondo formas de rápida mudança cultural, como forma de remover os obstáculos à implantação acelerada do toyotismo e das formas propostas pela reestruturação produtiva.

Um outro obstáculo para a implementação do modelo japonês eram as próprias organizações produtivas americanas, consideradas inchadas, com número elevado de funcionários, um programa de salários e benefícios inadequados, e sistemas superados.

Como modelo rápido de gestão de mudanças, a abordagem da cultura organizacional, como outras estratégias empresariais, não produziu os resultados esperados. Como afirmou Aktouf (2004, p.212):

Ora, esse foi o ardil que as correntes ditas da excelência, do simbolismo, da cultura de empresa, da qualidade total etc. acreditaram conseguir lograr após o fracasso patente das correntes precedentes, correntes da motivação e das relações humanas: pensou-se que se poderia obter uma espécie de relação de apropriação abstrata (simbólica) entre o trabalhador e empresa sem que nenhuma dificuldade se apresentasse no plano material-concreto e simbólico da assimetria do poder (no que toca à partilha de lucros, da autoridade, do poder decisório, da propriedade, da capacidade de influir na destinação e na utilização dos ganhos auferidos).

No início da década de 1990, uma proposta teórica para as organizações, chamada reengenharia, produzida pela escola americana de negócios, tornou-se a ferramenta idealizada para a adequação ao toyotismo. A reengenharia se propunha a começar de novo as organizações, reformulando-as a partir da centralidade nos processos essenciais e completos, e não mais em tarefas isoladas. Baseada na tecnologia da informação, a

reengenharia teve como um dos principais subprodutos a redução dos níveis hierárquicos e dos postos de trabalho, com a finalidade de assegurar a aplicação plena dos princípios toyotistas, no contexto de organizações produtivas enxutas.

A reengenharia foi a forma concebida pelo capital para consolidar a reestruturação produtiva no âmbito das empresas, adequando-as ao toyotismo, na década de 1990, visando a alcançar os níveis de rentabilidade e acumulação da Era de Ouro, o primeiro dos objetivos que propomos alcançar para esta Tese.

A aplicação da ferramenta nos Estados Unidos e nos países capitalistas periféricos provocou a demissão em massa de trabalhadores. O desemprego urbano na América Latina passou a ser mais do que o dobro registrado na década de 1950, como pode ser visto no quadro abaixo:

Quadro 9 Evolução do desemprego urbano em alguns países da América Latina, 1950-1995

	1950	1980	1990
América Latina	3,4	3,9	8,0
Argentina	2,8	1,8	7,5
Brasil	3,4	2,9	4,3
Chile	5,2	5,7	6,5
Colômbia	6,2	5,2	10,5
México	1,3	4,3	2,7
Peru	3,8	6,7	8,3

Fonte: Tokman, 1996. In Gentili, 1998, p.97.

A aplicação da reengenharia colocou em evidência a precarização do trabalho, em que formas transitórias de produção foram criadas, provocando a desregulamentação, traduzida pela perda de direitos e conquistas históricas dos trabalhadores. Do ponto de vista da organização das categorias profissionais, o fenômeno atingiu em cheio os sindicatos, que foram enfraquecidos em sua atuação. Para dar uma análise técnica a esse processo, atribuiu-se o fenômeno à inevitabilidade da modernização das empresas, e à ação do seu componente primordial, a tecnologia da informação, em expansão desde os anos 1970, como afirma Aktouf (2004, 31):

O ponto culminante da segunda revolução, a da mecanização e do maquinismo, que se situaria ao redor dos anos 70 com a robotização (revolução pós-industrial), viabilizou o sonho de Herbert Simon do capital do país das maravilhas: o *automated worker* e o *automated middle manager* vão nascer deste terrível casamento entre o dinheiro e a ciência

aplicada, cujo objetivo será produzir cada vez mais com cada vez menos empregados. O sonho secular do capital estará, dessa forma, realizando-se: domar e reduzir permanentemente este endêmico custo impertinente, rebelde, caprichoso, reivindicador que é o salário, substituindo-o pelas incansáveis e dóceis produtoras que são as máquinas, os robôs e os computadores. Isso não levou à substituição dos humanos nas tarefas desagradáveis, simples, repetitivas, como se prometia então, mas à dispensa de multidões de trabalhadores.

Pode-se dizer que a reengenharia traduzia o caráter do capitalismo, principalmente o americano, considerado mais agressivo, pelos seguintes aspectos: a ferramenta incorporava os valores próprios da estrutura social capitalista, entre os quais a ambição, o desejo de sucesso midiático e a acumulação, vistos como positivos, tanto para os donos do capital como para a burguesia profissional; em segundo lugar, a reengenharia encarnava a visão messiânica presente no capitalismo e na cultura americana, descrita pela existência de fórmulas de intervenção que defendem a completa substituição de organismos e processos considerados superados ou defeituosos, como se fosse possível apagar uma trajetória histórica; e por último, a reengenharia baseava-se numa concepção matemática, mecânica e positivista de que as organizações produtivas, na condição de instituições complexas, poderiam ser transformadas facilmente.

A reengenharia contribuiu para agudizar os efeitos do sistema de produção capitalista, na medida em que intensificou a alienação do trabalhador no processo de produção e ainda gerou uma banalização do sofrimento do trabalhador com o aumento das demissões e do desemprego.

Para Marx (Outhwaite; Bottomore, 1996), o processo histórico da alienação transformou cada vez mais os seres humanos de sujeitos criativos em objetos passivos de processos sociais. Ao invés do caráter comunal que deveria ter o trabalho, em sua dimensão criativa de apropriação da natureza, ele acaba afastando as pessoas dos produtos de sua atividade, que são os bens, instituições sociais e cultura, desumanizando-as. A partir daí, esses produtos se impõem às gerações posteriores como uma força independente, coisificada, ou seja, como uma realidade alienada. Assim, no capitalismo, o trabalho é exterior ao trabalhador, não pertence à sua essência e, portanto, o trabalhador não se afirma, mas se nega em seu trabalho (BRITO, 2005). A consequência é que as relações do homem com o mundo exterior e com os outros, sob

as condições da alienação, também se tornam relações alienadas do seu produto, que não lhes pertence; do próprio trabalho, passando a ser apenas um meio de sobrevivência; de si próprios, já que sua atividade não é dele mesmo, resultando em sentimentos de auto-incompatibilidade; e das outras pessoas, gerando um cenário onde cada trabalhador vende isoladamente sua força de trabalho como uma mercadoria.

Nas condições do contexto da reengenharia, em que o trabalhador foi obrigado a se submeter às exigências dos empregadores para manter seu emprego, o trabalho assumiu ainda mais o caráter de mercadoria, vendido permanentemente para manter as chances de sobrevivência.

A banalização do sofrimento do trabalhador viria por meio da reprodução cíclica das situações de reestruturação empresarial e descarte de empregados, a ponto de gerar um cinismo social no tratamento do assunto.

Dejours (1999), psiquiatra, psicanalista, professor do Conservatório Nacional de Artes e Ofícios e Diretor do Laboratório de Psicologia do Trabalho na França, foi um dos autores que refletiu sobre esse sofrimento, concretizado por meio de uma pesquisa empírica na França, que durou 25 anos, embora com maior foco na década de 1990.

Ele não citou o nome da Reengenharia, preferindo trabalhar com uma categoria desenvolvida pelos teóricos franceses chamada teoria economicista, definida como a necessidade de precarizar as relações de trabalho em nome da urgência econômica de salvar as nações, mas a menção ao esse movimento empresarial era clara. Ele se referia a uma guerra que acontecia no mundo do trabalho em nome da competitividade e do projeto neoliberal em todo o mundo. Nessa guerra, utilizou-se um processo de exclusão em massa de pessoas, sem precedentes no mundo pós-revolução industrial. Eram excluídos os velhos que perderam a agilidade e os jovens mal preparados. Exige-se daqueles que ficam nas organizações, desempenhos sempre superiores em termos de produtividade, de disciplina e de abnegação, com o objetivo de superar seus concorrentes em nome da razão econômica. Os novos métodos de gestão nas empresas se traduziam pelo questionamento progressivo do direito do trabalho e das conquistas sociais, fazendo-se acompanhar não apenas de demissões, mas também de uma brutalidade nas relações trabalhistas que geraram muito sofrimento.

O autor menciona especialmente o sofrimento que advém dos sintomas de exclusão social mais evidentes, como o desemprego (DEJOURS, 1999, 19):

Quem perdeu o emprego, quem não consegue empregar-se (desempregado primário) ou reempregar-se (desempregado crônico) e passa pelo processo de dessocialização progressivo, sofre. É sabido que esse processo leva à doença mental ou física, pois ataca os alicerces da identidade. Hoje, todos partilham um sentimento de medo – por si, pelos próximos, pelos amigos ou pelos filhos – diante da ameaça de exclusão.

Para o autor (DEJOURS, 1999), essa guerra começou e se prolongou não só porque a lógica do novo capitalismo exigia uma obediência ao sistema econômico mundial, mas também porque homens e mulheres consentiram e se submeteram a ela, como parte de uma estratégia de sobrevivência. A adesão à causa neoliberal seria uma forma de defesa contra a consciência dolorosa da própria colaboração no agravamento da adversidade social. Além do mais, a postura de resignação também contribuiu com esse quadro, já que admitia a crise do emprego em todo o mundo como uma fatalidade, comparável a uma epidemia, à peste, à cólera e a Aids.

A reengenharia levaria a um número significativo de obras na produção científica do campo do saber da administração. Alguns consultores e a mídia dos negócios americanos, procurando se integrar à corrente de benefícios do modismo, desenvolveriam livros enfocando os detalhes operacionais da aplicação da ferramenta, desde sua concepção à aplicação nos diversos subsistemas das empresas.

Outros teóricos tratariam dos temas subjacentes e dos problemas causados pelo método. O desemprego em massa, por exemplo, era explicado pela aplicação maciça da tecnologia, como já dissemos, mas também pela necessidade evolucionista de se ter uma nova concepção de trabalho, não mais identificada pela possibilidade de emprego e sim de uma ocupação, a idéia precursora da empregabilidade.

Uma outra vertente histórica influenciaria o campo do saber da administração e conseqüentemente, a educação no trabalho. Era a pós-modernidade, um conjunto de tendências sociais de comportamento chamado de pós-modernidade, que dava um foco mais importante à subjetividade humana e ao campo simbólico (FRIGOTO, 1998) e postulava a morte do homem, ou seja, sua eliminação como sujeito e como objeto, negando, em última instância, as ciências sociais. Possuindo características como a

espetacularização da vida social, a fragmentação, a supervalorização da imagem, a acentuação do consumo, a busca do prazer, o hedonismo e o individualismo narcísico, invadiu o mundo dos negócios, transformando-o em espetáculo.

A tendência pós-moderna no campo do saber da administração e na educação no trabalho se caracterizava pela implementação de técnicas alternativas nas esferas administrativas, baseadas em temas como espiritualidade, esoterismo, transpessoalidade etc., pela produção do *pop-management*, literatura de auto-ajuda e manifestações de apelo popular, como as palestras-show, consideradas capazes de modificar o comportamento coletivo dos empregados e capturar a subjetividade dos empregados, possibilitando a adesão incondicional aos objetivos organizacionais. A tendência pós-moderna desempenharia um papel importante para o capital nas organizações, afagando os empregados que permaneceriam após o desmonte da reengenharia e na criação de fórmulas, tipologias e metodologias gerenciais que suavizariam a realidade e escamoteariam o perfil de antagonismo das relações de trabalho, nos processos de reestruturação nos quais se privilegiou o descarte de empregados.

Assim, a educação no trabalho sofreu o impacto em suas dimensões individual, grupal e organizacional, dessas duas vertentes: em primeiro lugar, do campo do saber da administração, no qual, tradicionalmente, são elaborados os temas e conteúdos tratando das organizações, já permeado da produção dando suporte à reengenharia; em segundo lugar, dos temas pós-modernos, cujo maior resultado foi a supersimplificação dos conceitos da área.

Com relação à dimensão individual, as modalidades idealizadas pelas empresas nesse período foram especialmente o *coaching* e o *mentoring*. O termo *coaching* é originário do mundo dos esportes e designa o papel do técnico de futebol americano, indicando o papel que um profissional assume quando se compromete a apoiar alguém a atingir determinado resultado, na resolução de um problema ou na realização de um projeto.

Tolfo (2004) relaciona esse papel a um processo de educação continuada, presente no dia-a-dia, que contribui para que os gerentes trilhem um caminho em direção às aspirações das pessoas e da organização, e realizado por alguém com conhecimento de negócios e da dinâmica interpessoal, informado sobre o contexto

onde estão os executivos, capaz de dar feedback de forma honesta e de ser um bom ouvinte.

Já o *mentoring* é definido como o papel de ensinar, preparar, acompanhar e dar suporte a uma pessoa em seu processo de desenvolvimento de uma carreira, geralmente empregados considerados promissores, mas que necessitassem de ajuda para galgar postos na empresa, aumentando seu poder de influência.

Os dois papéis poderiam ser ilustrados pela antiga relação do mestre e do discípulo, na antiguidade, na qual o primeiro, em seu contexto de experiência vivida, transmitia os conhecimentos que adquiriu ao longo de sua trajetória pessoal, de forma personalizada.

A figura é útil para destacar a relação que teve a empresa pós-reengenharia com os temas oriundos da necessidade de justificar as grandes mudanças havidas nesse período. Numa primeira constatação, podemos dizer que o discipulado, que caracteriza o *coaching* e o *mentoring*, foi fruto de uma das características da pós-modernidade, a utilização de figuras do passado, especialmente aquelas que indicavam uma relação afetiva ou mesmo religiosa. Nessa perspectiva, a orientação personalizada invadiria o terreno das relações sociais, ampliaria o seu raio de ação e alcançaria os níveis dos valores, da amizade e do afeto, obtendo a lealdade do discípulo, impedindo suas possíveis transgressões.

É, também na perspectiva do ensino personalizado, que se concretizou a possibilidade de controle individualizado do trabalhador, submetendo-o, de forma intensiva, a algumas diretrizes empresariais, como o aumento da jornada de trabalho e o acréscimo de outras responsabilidades, além daquelas previstas em contrato.

No tocante à dimensão grupal, a modalidade de educação no trabalho mais desenvolvida no período foi o Desenvolvimento de Equipes, o D.E., um programa educacional dirigido a grupos de pessoas interdependentes que precisavam unir esforços nos procedimentos de trabalho e na resolução de problemas. Apresentava também as características de intervenção psicossocial no sistema humano da organização, como a prática de diagnóstico e de estabelecimento de metas. A base lógica do D.E, já se disse, vinha das propostas americanas para adequação ao toyotismo, com sua ênfase ao trabalho em equipe.

Geralmente realizado por uma equipe interdisciplinar, o D.E. apresentava algumas características positivas que fizeram dessa modalidade de educação continuada uma experiência razoavelmente sólida e bem-sucedida em empresas brasileiras, quando foi desenvolvido visando à integração funcional das equipes de trabalho, tipo de educação no trabalho que é comum em diversos lugares do mundo. Entretanto, algumas distorções aconteceram, transformando o D.E. num estuário onde desaguaram técnicas experimentais psicologizantes e esotéricas, fazendo da atividade um caleidoscópio de tendências diversas.

Essas tendências provinham dos conceitos da pós-modernidade, assentadas na convicção que os seres humanos haviam conseguido a liberdade em relação às metanarrativas totalizantes, como o capitalismo e o comunismo, cujas propostas haviam fracassado. Dessa forma, os indivíduos estariam ostentando um comportamento mais individualista, usufruindo as genuínas relações com a natureza e com os semelhantes, e seriam livres para fazer as opções que desejassem, inclusive as chamadas alternativas pós-rationais.

O D.E. e as demais modalidades de educação corporativa assemelhadas seriam instrumentos utilizados pelo sistema capitalista tanto para promover a intensificação do trabalho por meio da disseminação da postura generalista, em que o trabalhador se tornava responsável por várias tarefas sem acréscimo de salário, como por sua apropriação e utilização da subjetividade organizacional para suavizar a realidade, após os traumáticos efeitos do período pós-reengenharia.

O confronto de duas situações críticas, a do dia-a-dia, da brutalidade dos cortes e demissões, e uma outra, proveniente dos momentos de emoção em que se desenrolavam os processos de D.E., quando se vivia uma realidade escamoteada, marcada por gestos de afeto, produziria um cinismo empresarial difícil de ser esquecido por aqueles que participaram delas. Sobre esse cinismo, Dejours assim se expressa (1999, 88 e 89):

(...) concursos organizados entre os gerentes, nos quais se ostentam o cinismo, a capacidade de fazer ainda mais que o exigido, de apresentar números, em se tratando de enxugamento de pessoal, que superem em muitos aqueles estipulados pela direção. (...) celebração de banquetes, geralmente em restaurantes finos, onde se gasta muito dinheiro, enquanto se erguem brindes com vinhos caros e se fazem brincadeiras picantes e

sobretudo vulgares (...) cuja característica comum é evidenciar o cinismo, reiterar a escolha do partido, que se tomou na luta social, cultivar o desprezo pelas vítimas e reafirmar, ao final do banquete, os chavões sobre a necessidade de reduzir os benefícios sociais e de restabelecer o equilíbrio da previdência social, sobre os indispensáveis sacrifícios a serem feitos para salvar o país da derrocada econômica, sobre a urgência de reduzir as despesas em todas as áreas (que não deixa de ser irônico quando se examina a conta desses festins).

No que diz respeito à dimensão organizacional, as empresas do eixo capitalista americano criariam novas formas de capacitação para o trabalho, como as universidades corporativas, definidas como um guarda-chuva corporativo para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, destinado a planejar e realizar as ações de educação no trabalho, cumprindo as estratégias empresariais da organização. A concepção das UC obedecia a uma estratégia corporativa de acelerar e customizar a formação dos empregados, priorizando os temas práticos mais necessários ao dia-a-dia da organização, possibilitando economia de recursos.

As UC foram consideradas como o marco superador do academicismo nas organizações, cuja ligação com os temas críticos e de resistência sempre foi uma tradição, mesmo no campo da administração, considerado positivo-funcionalista.

Especialmente em relação ao Brasil, o que se comprovou nos períodos pós-criação das universidades corporativas, foi que:

- a) as empresas não conseguiram criar uma universidade corporativa nos termos propostos pelos teóricos americanos como Meister (1999), apenas maquiando a concepção de suas unidades de treinamento e dando-lhe uma feição mais moderna;
- b) as universidades corporativas tornaram-se estruturas ociosas e com descompasso entre os objetivos grandiosos de capacitar toda a sua cadeia de valor, funcionários, clientes e fornecedores e a realidade concreta. O que se percebeu, na prática, foi que o custo de envolver essa rede era grande. Por outro lado, a idéia de auferir lucros com a receita de treinamento da cadeia de valor não funcionou porque esta já se encontrava onerada demais. Além do mais, chegou-se à conclusão que essa pretensão

era audaciosa, ao cobrar da cadeia de valor algo que deveria ser fornecido gratuitamente, ou seja, as condições para ofertar o produto da empresa no mercado;

- c) as UC tornaram-se centros de reprodução dos temas organizacionais em pauta no período pós-reengenharia, geralmente centrados em questões operacionais e não-polêmicas, como os temas pós-modernos.

Além disso, cabe questionar a proposta das universidades corporativas de dar uma maior contemporaneidade e praticidade aos temas desenvolvidos pelas empresas em seus programas de capacitação, sob a argumentação de que as universidades estariam desatualizadas com relação aos conteúdos de formação dos trabalhadores.

Na realidade, as universidades, como centros de construção e difusão do saber, lidam com os temas mais universais, elaborados a partir do desenvolvimento da ciência, seja através da pesquisa empírica ou mesmo como resultado do debate teórico com os segmentos de interesse da sociedade. Nesse contexto, os conteúdos acadêmicos são mais permanentes e de cunho mais genérico, com o pressuposto de que os alunos serão capazes de promover a interação da teoria com as práticas vivenciadas em seus campos profissionais, contribuindo para o amadurecimento dos novos construtos teóricos. Assim, mais do que disponibilizar conteúdos, o papel da universidade é ensinar a pensar e a aprender.

Nesse sentido, as universidades não se propõem a ser o fórum para a discussão dos temas modistas, que podem ir e vir com a mesma rapidez, sem que se tornem referências teóricas confiáveis para descrever a realidade. As academias devem conter, pelo contrário, os anteparos necessários para se proteger das tendências da moda, a fim de conservar intacta a sua missão de entender e descrever, de forma sólida, as realidades complexas dos campos de estudo.

O campo do saber da administração, principal campo de elaboração dos conteúdos de formação do trabalhador nas empresas, já era considerado por muitos como precário, tendo em vista ser uma ciência formada por princípios de outros campos do conhecimento como a sociologia, a psicologia e a antropologia. Além disso, sua dependência do mercado num sistema concentrador como o capitalista,

faria da administração um campo também vulnerável ideologicamente. Com o evento da reengenharia, ampliou-se essa dependência e a administração e os processos de educação corporativa tornaram-se reféns das teorias superficiais sobre a realidade, mesmo com a utilização de tecnologias refinadas, metodologias modernas e de vertentes pedagógicas como a Andragogia, que se prestaram a conferir o *status* científico aos projetos desenvolvidos.

Dessa forma, entende-se como uma estratégia do sistema capitalista no período pós-reengenharia, a constituição dessas universidades corporativas, com o objetivo de dar liberdade às empresas para desenhar seus programas de treinamento utilizando temas de suporte aos novos modelos gerados pela reestruturação produtiva e a reengenharia, à margem dos conteúdos universais e que conduzissem a uma real emancipação dos trabalhadores, onde não houvesse apenas uma preocupação com o campo técnico-empresarial, o mercado, concepção ambígua que tende a reduzir a educação ao atendimento às necessidades do mercado de trabalho e à lógica empresarial (FRIGOTO, 1998).

Ampliando essa constatação para as todas as dimensões da educação no trabalho, aqui analisadas, cremos que conseguimos demonstrar que os processos de educação corporativa foram o contexto privilegiado onde se engendraram os suportes conceituais necessários para consolidar o funcionamento do novo modelo de produção, o segundo objetivo definido para esta Tese.

As presentes conclusões não esgotam os temas aqui tratados, razão porque recomendamos a ampliação do estudo em futuras pesquisas sobre o assunto, inclusive estudos de caso sobre as empresas afetadas pela reengenharia e que desenvolveram programas de educação no trabalho nos moldes aqui apresentados.

A título de encerramento do presente trabalho, fazemos algumas reflexões. Em primeiro lugar, não há como negar a evolução tecnológica que aconteceu no mundo. A nova base científico-técnica, baseada na microeletrônica e incorporada ao processo produtivo, é uma realidade concreta em nossas organizações produtivas. Entretanto, a tecnologia não pode ser considerada como uma variável independente, um poder fetichizado autônomo, impondo novas formas de sociabilidade e um novo padrão de acumulação (FRIGOTO, 1996), além de determinar um tipo de educação corporativa

baseada no adestramento, que busca, exclusivamente, otimizar tempo, espaço, energia, matérias, trabalho vivo, aumento da produtividade, qualidade dos produtos e conseqüentemente, o nível de competitividade. A legítima formação do trabalhador deve levar à passagem de um trabalhador adestrado para um trabalhador com capacidade de abstração mais elevada, mas sem a lógica da exclusão.

Em segundo lugar, a educação não admite dicotomias que levam a uma descrença e um cinismo no que diz respeito à valorização do trabalhador, da qual tanto se fala nas empresas. Na perspectiva da emancipação humana, se deve pressupor a ruptura com os princípios da modernidade que sejam fundados na exacerbação da exclusão social, como da reengenharia, ou dos parâmetros utilitaristas presentes na iniciativa de formação dos trabalhadores (FRIGOTO, 1996).

Em terceiro e último, como decorrência das duas primeiras, a qualificação humana não deve ser subordinada às leis do mercado e à sua adaptabilidade e funcionalidade, tanto sob a forma de adestramento, seja na forma de polivalência e forma abstrata, mesmo que por exigência de efetividade na aplicação de recursos destinados para isso. A qualificação humana não deve ser entendida como o mero domínio do conhecimento e habilidades específicas ou determinados valores e atitudes funcionais ao mundo da produção, e sim o desenvolvimento de condições mentais, físicas, afetivas, estéticas e lúdicas capazes de ampliar a capacidade de trabalho na produção de valores de uso, como condição das múltiplas necessidades do próprio homem. A educação deve ser vista num contexto mais global, uma sólida base como um elemento crucial às novas estratégias empresariais, as quais demandariam um tipo de trabalhador com um nível de capacitação teórica mais elevado, o que implica mais tempo de escolaridade e de melhor qualidade, como afirma Neves *apud* Frigoto (1994, p. 150):

O empresariado parece estar se dando conta de que o baixo nível de escolaridade de amplas camadas da população começa a se constituir em obstáculo efetivo à reprodução ampliada do capital, em um horizonte que sinaliza para o emprego, em ritmo cada vez mais acelerado, no Brasil, de novas tecnologias de base microeletrônica e da informática assim como de métodos mais racionalizadores de organização da produção e do trabalho, na atual década.

Assim, a educação não pode ser reduzida a um fator, mas deve ser “concebida como uma prática social, uma atividade humana e histórica que se define no conjunto das relações sociais, sendo ela mesma uma forma específica de relação social” (FRIGOTO, 1996, p.31).

Da mesma forma, a educação e a qualidade não devem ser conceitos entendidos articuladamente com o incremento ou extensão quantitativa, ou ainda com as modificações qualitativas de habilidades necessárias para o desempenho de postos da produção, mas com as condições mais amplas de trabalho e de vida do trabalhador (ARRAIS NETO, 2002).

A educação deve ser elemento propulsor da consciência libertadora da sociedade e das suas empresas, na condição de organismos de produção das riquezas, refletindo uma legítima preocupação social com a formação global e a emancipação de homens e mulheres, sem o que não se alcançará níveis superiores de civilização.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. **Pós-globalização, administração e racionalidade econômica: a síndrome da avestruz**. São Paulo: Atlas, 2004.

ALLEN, P.H. **Reengenharia de Bancos**. São Paulo: Pioneira, 1995.

ALVES, E. (Org.). **Modernização produtiva & relações de trabalho: perspectivas de políticas públicas**. Petrópolis: Vozes, 1997.

ALVES, G. **O novo (e precário) mundo do trabalho: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2000.

ALVESSON, M; DEETZ, S. **Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais**. In: CALDAS, M; FACHIN, R.; FISCHER, T. **Handbook de estudos organizacionais (vol.1): modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

ANDERSON, P. **O Fim da História: de Hegel a Fukuyama**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1992.

_____. **As origens da pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1999.

ANDRADE, F.A. **Reestruturação produtiva, estado e educação no Brasil de hoje**. In: **Trabalho & Crítica: anuário do GT trabalho e educação** / Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação. Florianópolis: UFSC/NUP/CED: Cidade Futura, 2002.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2001.

_____. (Org.) **Neoliberalismo, trabalho e sindicatos: reestruturação produtiva no Brasil e na Inglaterra**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2002.

_____. **Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. São Paulo: Cortez, 2003.

ARAÚJO, A. **Coach: um parceiro para o seu sucesso**. São Paulo: Editora Gente, 1999.

ARBEX, J. & TOGNOLI, C.J. **Mundo pós-moderno**. São Paulo: Scipione, 1996.

ARRAIS NETO, E.A. **A insurreição de Prometeu**. In: **Trabalho e Educação**. No. 8. Cadernos de Pós-Graduação em Educação. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 1997.

_____. **Desqualificação global do trabalho: a excentricidade de uma visão unitária da classe-que-vive-do-trabalho**. In: **Trabalho & Crítica: anuário do GT trabalho e educação** / Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação. Florianópolis: UFSC/NUP/CED: Cidade Futura, 2002.

ARRAIS NETO, E.A. et alii. **Mundo do trabalho: debates contemporâneos**. Fortaleza: Editora UFC, 2004.

ARRAIS NETO, E.A.; FERNANDES, M.J.P. & FELISMINO, S.C.(Org.). **Trabalho e educação face à crise global do capitalismo**. Fortaleza: LCR, 2002.

BARBARA, M.M et alii. **Reestruturação produtiva, qualificação, requalificação e desemprego: percepção e sofrimento do trabalhador**. Brasília-DF: Psicologia, Ciência e Profissão, ano 19, no. 1, 1999.

BAUDRILLARD, J. **Simulacros e Simulação**. Lisboa: Relógio D'Água, 1981.

_____. **À sombra das maiorias silenciosas.** São Paulo: Brasiliense, 1985.

_____. **A ilusão vital.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

_____. **A sociedade de consumo.** Lisboa: Edições 70, 2003.

BAUMAN, Z. **O mal-estar da pós-modernidade.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1998.

BERTONI, B. **Reengenharia humana: preparando o indivíduo para a mudança.** Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

BJUR, W. & CARAVANTES, G.R. **Reengenharia ou readministração? Do útil e do fútil nos processos de mudança.** Porto Alegre: Ed. AGE, 1994.

BOTTOMORE, T. **Dicionário do pensamento marxista.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.

BOURDIEU, P. **Contrafogos: táticas para enfrentar a invasão neoliberal.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1998.

BRAGA, R. **A restauração do capital: um estudo sobre a crise contemporânea.** São Paulo: Xamã, 1996.

_____. **A nostalgia do fordismo: modernização e crise na teoria da sociedade salarial.** São Paulo: Xamã, 2003.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. **Gestão de competências e gestão de desempenho.** In WOOD, T. (Org.) **Gestão empresarial: o fator humano.** São Paulo: Atlas, 2002.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**. Rio de Janeiro: Ed. Guanabara, 1987.

BRIDGES, W. **Um mundo sem empregos: job shift, os desafios da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BRITO, L.M.P. **Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem: instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2005.

BURREL, G. **Ciência normal, paradigmas, metáforas, discursos e genealogia da análise**. In: CALDAS, M; FACHIN, R.; FISCHER, T. **Handbook de estudos organizacionais (vol.1): modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998

CALÁS, M.B.; ARIAS, M.E. **Compreendendo as organizações latino-americanas: transformação ou hibridização**. In: MOTTA, F.C.P. & CALDAS, M.P. (Org.) **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

CALDAS, M. **Santo de casa não faz milagre: condicionantes nacionais e implicações organizacionais da fixação brasileira pela figura do “estrangeiro”**. In: MOTTA, F.C.P. & CALDAS, M.P. (Org.) **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Em busca de um modelo abrangente para a difusão de modismos gerenciais: porque os consultores são os únicos a culpar?** In: CALDAS, M & WOOD JR., T. **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

_____. **Faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço: pesquisa empírica sobre a adoção interna de serviços de consultoria por empresas de consultoria no**

Brasil. In: CALDAS, M & WOOD JR., T. **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira.** São Paulo: Editora Atlas, 1999.

_____. **Santo de casa não faz milagre: o arquétipo do estrangeiro na cultura brasileira.** In: CALDAS, M & WOOD JR., T. **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira.** São Paulo: Editora Atlas, 1999.

CALDAS, M & WOOD JR., T. **Para inglês ver: importação de tecnologia gerencial no Brasil.** In: CALDAS, M & WOOD JR., T. **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira.** São Paulo: Editora Atlas, 1999.

_____. **Inovações gerenciais em ambientes turbulentos.** In: WOOD Jr., T. (Coord.) **Mudança Organizacional.** São Paulo: Atlas, 2000.

CARAVANTES, G.R.; CARAVANTES, C. & BJUR, W. **Administração e Qualidade: a superação dos desafios.** São Paulo: Makron Books, 1997.

CATTANI, A. D. **Trabalho e tecnologia – dicionário crítico.** Petrópolis: Vozes, 1997.

_____. **Trabalho & autonomia.** Petrópolis: Vozes, 2000.

CHESNAIS, F. **A mundialização do capital.** São Paulo: Xamã, 1996.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CHOMSKY, N. **O lucro ou as pessoas? neoliberalismo e ordem global.** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004.

CLEGG, S.R.; HARDY, C. **Organização e estudos organizacionais**. In: CALDAS, M; FACHIN, R.; FISCHER, T. **Handbook de estudos organizacionais (vol.1): modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

COCCO, G. **Trabalho e cidadania: produção e direitos na era da globalização**. São Paulo: Cortez, 2000.

CONNOR, S. **Cultura Pós-Moderna: introdução às teorias do contemporâneo**. São Paulo: edições Loyola, 1993.

CORIAT, B. **Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização**. Rio de Janeiro: Revan, UFRJ, 1994.

COSTA, A.C. **Nova questão social ou nova dimensão de um mesmo problema?** In: **Trabalho & Crítica: anuário do GT trabalho e educação** / Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação. Florianópolis: UFSC/NUP/CED: Cidade Futura, 2002.

COSTA, F; PORTELA, J.L.; ARAÚJO, R.D. **A concepção marxiana de trabalho e os desafios da atualidade**. In: FURTADO, E.B. & JIMENEZ, S.V.(Org.). **Trabalho e educação: uma intervenção crítica no campo da formação docente**. Fortaleza: Edições Demócrito Rocha, 2001.

CRESPO, A.R. **Psicodinâmica do trabalho**. In: JACQUES, M.G. & CODO, W.(Org.). **Saúde mental & trabalho: leituras**. Petrópolis: Vozes, 2002.

CROSS, K.C., LYNCH, R.L. & FEATHER, J.J. **A arte da reengenharia: o renascimento da empresa**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1995.

DEBORD, G. **A sociedade do espetáculo: comentários sobre a sociedade do espetáculo**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.

DEJOURS, C. **A Loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez, 1988.

_____. **Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações**. In: CHANLAT, J.F. (Coord.) **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Psicodinâmica do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **O Fator Humano**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

_____. **A Banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

DEMO, P. **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

DONKIN, R. **Sangue, suor e lágrimas: a evolução do trabalho**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2003.

DRUCK, M.G. **Terceirização: (des)fordizando a fábrica**. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1997.

_____. **As novas realidades no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo**. São Paulo: Pioneira, 1997.

DUARTE, G. **Dicionário de Administração**. Fortaleza: CRA / Realce Editora e Indústria Gráfica Ltda, 2005.

DUTRA, J.S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

ENGUITA, M.F. **A face oculta da escola: educação e trabalho no capitalismo**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1989.

FACHIN, R.; RODRIGUES, S.B. **Teorizando sobre organizações – vaidades ou pontos de vista**. In: CALDAS, M; FACHIN, R.; FISCHER, T. **Handbook de estudos organizacionais (vol.1): modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

FARTES, V.L.B. **Aquisição de qualificação: a multidimensionalidade de um processo contínuo**. In: **Trabalho & Crítica: anuário do GT trabalho e educação / Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação**. Florianópolis: UFSC/NUP/CED: Cidade Futura, 2002.

FELISMINO, S.C. **Universidade e mundo do trabalho: o que têm desvelado as teorizações no campo da relação trabalho – educação**. In: **Trabalho e Educação. No. 8**. Cadernos de Pós-Graduação em Educação. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 1997.

FERGUSON, M. **A conspiração aquariana: transformações humanas e sociais no final do século XX**. Rio de Janeiro: Record: Nova Era, 2003.

FERRER, F. **Reestruturação capitalista**. São Paulo: Moderna, 1998.

FERRETTI, C. J. et alii. **Novas tecnologias, trabalho e educação – um debate multidisciplinar**. Petrópolis: Vozes, 1994.

FISCHER, T.; MAC-ALLISTER, M. **Jogando com cultura organizacional**. In: CALDAS, M; FACHIN, R.; FISCHER, T. **Handbook de estudos organizacionais (vol.2):**

modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998.

FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA JR., M.M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Atlas, 2001.

FORRESTER, V. **O horror econômico.** São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1997.

FRIGOTTO, G. **Educação e a crise do capitalismo real.** São Paulo: Cortez, 1996.

_____. (Org.) **Educação e crise do trabalho: perspectivas de final de século.** Petrópolis: Vozes, 1998.

_____. **Educação, crise do trabalho assalariado e do desenvolvimento: teorias em conflito.** In FRIGOTTO, G. **Educação e crise do trabalho: perspectivas de final de século.** Petrópolis: Vozes, 1998.

GADOTTI, M. **Concepção dialética da educação: um estudo introdutório.** São Paulo: Cortez, 1997.

GENTILI, P. **Educar para o desemprego: a desintegração da promessa integradora.** In FRIGOTTO, G. **Educação e crise do trabalho: perspectivas de final de século.** Petrópolis: Vozes, 1998.

GENTILI, P.A.A & SILVA, T.T. **Neoliberalismo, qualidade total e educação – visões críticas.** Petrópolis: Vozes, 1999.

GERSCHMAN, S. & VIANNA, M.L.W. (Org.) **A miragem da pós-modernidade.** Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 1997.

GIDDENS, A. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: Editora Unesp, 1991.

GOLDBARG, M.C. **Times : ferramenta eficaz para a qualidade total**. São Paulo: Makron Books, 1995.

GOMEZ, C.M et alii. **Trabalho e conhecimento: dilemas na educação do trabalho**. São Paulo: Cortez, 2002.

GONÇALVES, J.E.L. & DREYFUSS, C. **Reengenharia das empresas: passando a limpo**. São Paulo: Atlas, 1995.

GORZ, A. **Crítica da divisão do trabalho**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

GOUNET, T. **Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel**. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.

HABERMAS, J. **O discurso filosófico da modernidade**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

_____. **A crise de legitimação do capitalismo tardio**. Rio de Janeiro: Edições Tempo Brasileiro, 2002.

HAMMER, M. & CHAMPY, J. **Reengenharia – revolucionando a empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HAMMER, M. & STANTON, S.A. **A revolução da reengenharia: um guia prático**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMMER, M. **Além da Reengenharia: como organizações orientadas para processos estão mudando nosso trabalho e nossas vidas**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 1992.

HASSARD, J. **Tempo de trabalho: outra dimensão esquecida nas organizações**. In: CHANLAT, J.F. (Coord.) **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1992.

HELLER, A.; FEHÉR, F. **A condição política pós-moderna**. Rio de Janeiro: Civilização Moderna, 2002.

HELOANI, R. **Organização do trabalho e da administração – uma visão multidisciplinar**. São Paulo: Cortez, 2002.

_____. **Gestão do conhecimento no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho**. São Paulo: Cortez, 2003.

HOBSBAWM, E. **Era dos Extremos: o breve século XX – 1914-1991**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

_____. **Os trabalhadores: estudos sobre a história do operariado**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

_____. **Mundos do trabalho: novos estudos sobre história operária**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

HORTA, C.R. & CARVALHO, R.A.A. (Org.) **Globalização, trabalho e desemprego: processos de inserção, desinserção e reinserção**. Belo Horizonte: C/Arte, 2001.

JAMESON, F. **Pós-modernismo: a lógica cultural do capitalismo tardio**. São Paulo: Ática, 2004.

_____. **Modernidade singular: ensaio sobre a ontologia do presente**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.

JAPIASSÚ, H. & MARCONDES, D. **Dicionário Básico de Filosofia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1996.

JAQUES, M.J.; CODO, W. (Orgs.). **Saúde Mental & Trabalho: leituras**. Petrópolis-RJ: Vozes, 2002.

JERUSALINSKY, A. et alii. **O valor simbólico do trabalho e o sujeito contemporâneo**. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2000.

JIMENEZ, S.V. **A educação e a relação teoria-prática: considerações a partir da centralidade do trabalho**. In: FURTADO, E.B. & JIMENEZ, S.V.(Org.). **Trabalho e educação: uma intervenção crítica no campo da formação docente**. Fortaleza: Edições Demócrito Rocha, 2001.

KLEIN, D.A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

KURZ, R. **O colapso da modernização: da derrocada do socialismo de caserna à crise do capitalismo mundial**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

LEITE, M.P. **Trabalho e sociedade em transformação: mudanças produtivas e atores sociais**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2003.

LESSA, S. **A centralidade ontológica do trabalho em Lukács**. In: **Serviço Social & Sociedade**. Revista Quadrimestral de Serviço Social. Ano XVII, no. 52, dezembro/1996.

_____. **Mundo dos homens: trabalho e ser social**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2002.

LICHTHEIM, G. **As idéias de Lukács**. São Paulo: Cultrix, 1981.

LIMA, M.E.A. **Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa.** Petrópolis: Vozes, 1995.

LIPOVETSKY, G. **O império do efêmero: a moda e seu destino nas sociedades modernas.** São Paulo: Companhia das Letras, 1989.

_____. **A sociedade pós-moralista: o crepúsculo do dever e a ética indolor dos novos tempos democráticos.** Barueri, SP: Manole, 2005.

LOMBARDI, J.C. et alii. **Capitalismo, trabalho e educação.** Campinas: Ed. Autores Associados, 2002.

LUCENA, C. **Tempos de destruição: educação, trabalho e indústria do petróleo no Brasil.** Campinas-SP: Autores Associados, 2004.

LYOTARD, J.F. **À sombra das maiorias silenciosas.** São Paulo: Brasiliense, 1985.

_____. **A condição pós-moderna.** Rio de Janeiro: José Olympio, 2004.

LUKÁCS, G. **Ontologia do ser social: a falsa e a verdadeira ontologia de Hegel.** São Paulo: Livraria Editora Ciências Humanas, 1979.

MAGALHÃES, F. **Tempos pós-modernos: a globalização e as sociedades pós-industriais.** São Paulo: Cortez, 2004.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 2004.

MARKERT, W. **Trabalho, comunicação e competências: contribuições para a consciência crítica de um conceito e para a formação de um profissional transformativo**. Campinas-SP: Autores Associados, 2004.

MARSDEN, R.; TOWLEY, B. **A coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria na prática**. In: CALDAS, M; FACHIN, R.; FISCHER, T. **Handbook de estudos organizacionais (vol.2): modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

MASCARENHAS, A.O.; KUNDA, G.; VASCONCELOS, I.F.G. **Cultura organizacional e antropologia interpretativa – ultrapassando a abordagem de integração na pesquisa e na prática**. In VASCONCELOS, F.C.; VASCONCELOS, I.F.G.(org.). **Paradoxos organizacionais: uma visão transformacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MASI, D. **O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. Rio de Janeiro: José Olimpyo Ed., 2003.

MEISTER, J.C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.

MELMAN, S. **Depois do capitalismo - do gerencialismo à democracia no ambiente de trabalho: história e perspectivas**. São Paulo: Futura, 2002.

MENEZES, A.M.D. **A relação trabalho – educação: algumas considerações críticas sobre a crise da sociedade do trabalho e a centralidade do conhecimento**. In: **Trabalho e Educação**. No. 8. Cadernos de Pós-Graduação em Educação. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 1997.

MENEZES, A.M.D.; FIGUEIREDO, F.F. **Trabalho, sociabilidade e educação: uma crítica à ordem do capital**. Fortaleza: Editora UFC, 2003.

MÉSZAROS, I. **Para além do capital**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2002.

MICKLETHWAIT, J. & WOOLDRIDGE, A. **Os Bruxos da administração: como entender a babel dos gurus empresariais**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 2000.

MONFREDINI, I. **Trajetórias de bancários: a qualificação profissional como construção social**. In: **Trabalho & Crítica: anuário do GT trabalho e educação / Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação**. Florianópolis: UFSC/NUP/CED: Cidade Futura, 2002.

MONTEIRO, J.A. **Reengenharia organizacional: repensando os conceitos da reengenharia a partir da realidade brasileira**. Brasília: QA&T Consultores Associados Ltda., 1994.

MORAES NETO, B. R. **Marx, Taylor, Ford – as forças produtivas em discussão**. São Paulo: Brasiliense, 1989.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**. Rio de Janeiro: LTC, 1985.

_____. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

MOURA, E.M. **Trabalho: do universal que afirma ao particular que nega a humanidade do homem**. In: **Trabalho e Educação. No. 8**. Cadernos de Pós-Graduação em Educação. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 1997.

_____. **Determinações ontológicas da educação: uma leitura à luz da categoria trabalho.** In: **Trabalho & Crítica: anuário do GT trabalho e educação /** Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação. Florianópolis: UFSC/NUP/CED: Cidade Futura, 2002.

NOLAN, R.L.; CROSON, D.C. **Destruição criativa - um processo de seis etapas para transformar sua organização.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OFFE, C. **Trabalho & Sociedade: problemas estruturais e perspectivas para o futuro da sociedade do trabalho. Vol.1 – A crise.** Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

_____. **Trabalho & Sociedade: problemas estruturais e perspectivas para o futuro da sociedade do trabalho. Vol.2 - Perspectivas.** Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1991.

_____. **Capitalismo Desorganizado.** São Paulo: Brasiliense, 1995.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público.** Brasília: MH Comunicação, 1995.

OUTHWAITE, W.; BOTTOMORE, T. **Dicionário do pensamento social do século XX.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1996.

PARKER, G.M. **Team Players & Teamwork: a equipe e seus integrantes.** São Paulo: Pioneira, 1994.

_____. **O poder das equipes: um guia prático para implementar equipes interfuncionais de alto desempenho.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

POCHMANN, M. **O desemprego no capitalismo.** In: **Serviço Social & Sociedade.** Revista Quadrimestral de Serviço Social. Ano XVII, no. 52, dezembro/1996.

POCHMANN, M. **O trabalho sob fogo cruzado: exclusão, desemprego e precarização no final do século.** São Paulo: Contexto, 2002.

RAGO, L.M.; MOREIRA, E.F.P. **O que é taylorismo.** São Paulo: Brasiliense, 2003.

RAMOS, A.M.P. **Trabalho: fonte de opressão ou de realização do homem?** In: **Trabalho e Educação. No. 8.** Cadernos de Pós-Graduação em Educação. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 1997.

REED, M. **Teorização organizacional: um campo historicamente contestado.** In: CALDAS, M; FACHIN, R.; FISCHER, T. **Handbook de estudos organizacionais (vol.1): modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais.** São Paulo: Atlas, 1998.

RESENDE, Enio. **O livro das competências.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RIFKIN, J. **O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis de empregos e a redução da força global de trabalho.** São Paulo: Makron Books, 1995.

ROBBINS, H; FINLEY, M. **Por que as equipes não funcionam: o que não deu certo e como torná-las criativas e eficientes.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROCHA, L.E.; RIGOTTO, R.M.; BUSCHINELLI, J.T.P. (Orgs.). **Isto é trabalho de gente? Vida, doença e trabalho no Brasil.** São Paulo: Vozes, 1993.

RODRIGUES, S.B. & CUNHA, M.P.(Org.) **Estudos organizacionais – novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira.** São Paulo: Iglu, 2000.

- ROUANERT, S.P. **Mal-estar na modernidade**. São Paulo: Companhia das Letras, 1993.
- RUDIGER, F. **Literatura de auto-ajuda e individualismo: contribuição ao estudo da subjetividade na cultura de massa contemporânea**. Porto Alegre: Editora da Universidade UFRGS, 1996.
- RUMMERT, S.M. **Educação e identidade dos trabalhadores: as concepções do capital e do trabalho**. São Paulo: Xamã, 2000.
- SAMPAIO, J.J.C.; MESSIAS, E.L.M. **A epidemiologia em saúde mental e trabalho**. In: JACQUES, M.G. & CODO, W.(Org.). **Saúde mental & trabalho: leituras**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- SANTIAGO, S. **A explosiva exteriorização do saber**. In LYOTARD, J.F. **A condição pós-moderna**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2004.
- SANTOS, J.F. **O que é pós-moderno**. São Paulo: Brasiliense, 1997.
- SCHEIN, E.H. **Guia da sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.
- SCOTT, C.D.; JAFFE, D.T. **Empowerment: um guia prático para o sucesso**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- SENGE, P. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best-Seller, 1990.
- _____. **A quinta disciplina: caderno de campo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SILVA FILHO, J.F.; JARDIM, S. (orgs.). **A danação do trabalho: organização do trabalho e sofrimento psíquico**. Rio de Janeiro: Te Corá Editora, 1997.

SILVA JR., J.R. & GONZALÉZ, J.L.C. **Formação do trabalho: uma abordagem ontológica da sociabilidade**. São Paulo: Xamã, 2001.

SOROS, G. **A crise do capitalismo: As ameaças aos valores democráticos. As soluções para o capitalismo global**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SOUSA, A.A.; OLIVEIRA, E.G. (Org.). **Educação profissional: análise contextualizada**. Fortaleza: CEFET-CE, 2005.

SOUZA, J.S. **Trabalho, educação e sindicalismo no Brasil**. Campinas-SP: Autores Associados, 2002.

SPINK, P.K. **Discurso e ideologia gerencial: reflexões a partir da experiência brasileira**. In: MOTTA, F.C.P. & CALDAS, M.P. (Org.) **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

STOTZ, E.N. **A reestruturação industrial na visão dos empresários brasileiros**. In: **Serviço Social & Sociedade**. Revista Quadrimestral de Serviço Social. Ano XVII, no. 52, dezembro/1996.

TEIXEIRA, F.J.S; OLIVEIRA, M.A.O. (Org) **Neoliberalismo e reestruturação produtiva: as novas determinações do mundo do trabalho**. São Paulo: Cortez 1996.

TEIXEIRA, F.L.C. **Tudo que é sólido desmancha no ar, inclusive as fronteiras acadêmicas**. In: CALDAS, M; FACHIN, R.; FISCHER, T. **Handbook de estudos**

organizacionais (vol.3): modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998.

TESSER, O. **O trabalho na “ontologia do ser social” de Lukács.** In: **Trabalho e Educação. No. 8.** Cadernos de Pós-Graduação em Educação. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 1997.

TOLFO, S.R. **A liderança: da teoria dos traços ao coach.** In BITTENCOURT, C. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

TOMASKO, R.M. **Rethinking - repensando as corporações: reengenharia e gestão de mudanças.** São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Crescer, não destruir: cinco maneiras de implementar na sua empresa uma nova dinâmica de crescimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

TOURAINE, A. **Crítica da Modernidade.** Petrópolis: Vozes, 1994.

TRAGTENBERG, M. **Administração, poder e ideologia.** São Paulo: Cortez Editora, 1989.

VIANA, C.M.Q.Q. **A relação trabalho – educação como eixo central na análise da escola do trabalhador.** In: **Trabalho e Educação. No. 8.** Cadernos de Pós-Graduação em Educação. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 1997.

WHIPP, R. **Desconstrução criativa: estratégia e organizações.** In: CALDAS, M; FACHIN, R.; FISCHER, T. **Handbook de estudos organizacionais (vol.3): modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais.** São Paulo: Atlas, 1998.

WOOD Jr., T. **Gurus, curandeiros e modismos gerenciais: gestão empresarial mais leve que o ar.** São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Frutas maduras em um supermercado de idéias mofadas.** In: CALDAS, M; FACHIN, R.; FISCHER, T. **Handbook de estudos organizacionais (vol.1): modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais.** São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Organizações de simbolismo intensivo.** In: CALDAS, M & WOOD JR., T. **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira.** São Paulo: Editora Atlas, 1999.

_____. **Quem tem medo de eletrochoque? Identidade, terapias convulsivas e mudança organizacional.** In: CALDAS, M & WOOD JR., T. **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira.** São Paulo: Editora Atlas, 1999.

_____. **Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido.** In: WOOD Jr., T. (Coord.) **Mudança Organizacional.** São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Abaixo o pop-management: um guia prático para a sobrevivência na selva empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

WOOD, T.; CALDAS, M. **Antropofagia organizacional.** In: CALDAS, M & WOOD JR., T. **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira.** São Paulo: Editora Atlas, 1999.