

**ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E GESTÃO DE  
PESSOAS: UM ESTUDO DAS TRANSFORMAÇÕES NO  
GERENCIAMENTO E NA ORGANIZAÇÃO DE RECURSOS  
HUMANOS, OCORRIDAS EM EMPRESAS CALÇADISTAS  
DE FRANCA-SP - NO PERÍODO DE 1991 A 2000**

Heleno PAIM\*

- **Resumo:** Várias mudanças na gestão de pessoas e na forma de organizar o trabalho foram utilizadas por empresas calçadistas de Franca – SP - para responderem positivamente às injunções de um meio ambiente (sociopolítico-econômico-tecnológico-cultural), que, em diferentes níveis (global, nacional e local), na década de 90, sofreu profundas mudanças (globalização, abertura comercial, queda de barreiras alfandegárias etc.), exigindo que as empresas se adequassem a esse meio para garantirem sua permanência num mercado bastante competitivo e, portanto, ameaçador de sua sobrevivência.
- **Palavra Chave:** trabalho; gestão de pessoas; recursos humanos; gerenciamento.

Origina-se da biologia, a teoria dos sistemas abertos que estudam os seres vivos no que concerne à sua dependência do meio ambiente, como também à sua adaptabilidade a ele. Não se limita o conceito de sistema aberto a focar exclusivamente os fatores ambientais externos e internos como um todo integrado, mas deita também um olhar sobre o lugar e as funções dos subsistemas dos quais ele se compõe, bem como sobre suas inter-relações.

---

\* Mestre em Administração. Docente da FACEF.

Para Roberto Kanaane (1994,40), “a organização é um sistema integrado de subsistemas interdependentes, havendo intercâmbios entre os respectivos elementos: clima, cultura, estrutura, sistemas administrativos. A missão, os objetivos, a tecnologia, o produto, as atividades, a própria estrutura e os trabalhadores constituem o nicho organizacional.

A dinâmica das relações interpessoais processa-se a partir do desempenho de papéis profissionais que mantêm relações com o sistema sociocultural do qual a organização faz parte. Os papéis sociais e, em especial, os papéis profissionais, constituem-se a partir das interações sociais presentes no ambiente de trabalho, considerando-se os níveis hierárquicos e os sistemas de comunicação que o influenciam.

O conjunto de valores, normas e padrões sociais influenciam o ambiente organizacional, delimitando o que se conceitua por cultura organizacional. Esta, por sua vez, se constitui gradativamente a partir dos valores que vão sendo cultuados por seus membros, muitas vezes pertencentes à subculturas distintas. As interações sociais, expectativas e necessidades refletem os anseios dos trabalhadores, assinalando o clima organizacional existente em dado período de vida nas organizações. Clima e cultura organizacionais passam a constituir os elementos de “conservas culturais” nos quais a organização se insere.”

A teoria da contingência, como decorrência da teoria de sistema, tem, em sua tese central, a defesa de que não há a melhor maneira de se fazer as coisas e nem existem princípios universais de administração que possam ser aplicados indiscriminadamente a todas as situações.

De acordo com Maria Ester de Freitas (2000, 6-15), “não podemos pensar em organizações independentes do contexto e da época em que se inserem. Isso significa que as organizações devem ser compreendidas dentro de um espaço social e de uma época específicos, constituindo-se, assim, num formato sócio-histórico. O histórico e o social estão intrinsecamente ligados, pois não existem relações sociais entre os indivíduos e os grupos, nem entre estes e os objetos sociais que se dêem sem referência a um tempo e a um

espaço. Toda significação só pode ser compreendida numa prática e num pensamento da sociedade e da História.

A mesma autora, ao falar da dificuldade de apreensão da complexa teia de mudanças provocadas pelo rápido desenvolvimento econômico das últimas décadas, que tem trazido inúmeros efeitos que se interagem reciprocamente, diz que esta dificuldade comporta algumas explicações, entre elas o fato de não se poder isolar as variáveis independentes das demais, ou seja, a cultura, o econômico, o social, o político, o religioso e o tecnológico, pois todos estão tão imbricados, já que alterações em um deles podem significar mudanças simultâneas, e em cadeia, em todos os demais.”

Segundo Lúcia Bruno (1997, 20), “é importante assinalar que hoje não é possível haver desenvolvimento fora deste quadro de economia internacionalizada. Entretanto, a integração das várias economias numa estrutura global não implica em homogeneização das condições econômicas e sociais existentes em cada uma delas. Antes, o que ocorre é a reprodução generalizada das desigualdades em escala mundial. Isto porque a divisão internacional do trabalho foi profundamente alterada e o que se observa é que esta integração não se dá em termos de nações, mas de setores da economia, isto é, existem níveis distintos de produtividade, de capacidade de inovação, de formas de exploração do trabalho, estabelecidos mundialmente, nos quais os diferentes setores de uma mesma economia nacional se integram. Em termo de países, o que se observa é que em alguns deles predominam os setores mais dinâmicos e produtivos, enquanto em outros predominam os mais tradicionais, menos produtivos e com baixa capacitação tecnológica, prevalecendo as formas de exploração do trabalho calcadas nos mecanismos da mais-valia absoluta, em suas formas mais cruéis.”

Continua a autora acima: “Quando, no Brasil, se diz que é muito alto o seu custo-trabalho, os padrões de comparação não são os setores mais produtivos e inovadores da economia mundial, mas exatamente aqueles decorrentes das formas mais arcaicas de exploração da mais-valia absoluta. Isto nos dá a dimensão da nossa

integração na economia globalizada. Nos indica de que ordem é esta integração.”

Em função do acima exposto, objetivou este trabalho verificar as ações desenvolvidas pelas empresas para enfrentar as vicissitudes do seu entorno - entorno entendido aqui como os elementos que compõem o meio ambiente em que está inserida a empresa, ou seja:

- clientes interno (mais exigente quanto aos seus direitos, inclusive ao direito de ser tratado com dignidade e de ter direito a uma boa qualidade de vida (aqui entendida como as condições que facilitam e ensejam o bem-estar do trabalhador, ao qual ele chega quando se realiza como pessoa, como profissional, como cidadão, como ser político e como ser social);

- cliente externo (exigente quanto à qualidade e preço do produto);

- cultura (valores novos que vão se impondo aos velhos);

- a sociedade (refletindo a evolução das pessoas e das instituições);

- a política (mais permeável às forças sociais que organizadamente se manifestam, se impõem e exigem);

- a economia (cada vez mais voltada para a sua variante política por causa do combate que sofre sua vertente tecnocrata, taxada de insensível, aética e anti-social);

- a abertura ao comércio mundial (que significa: desregulamentação e queda de barreiras alfandegárias);

- o acirramento da concorrência, câmbio flutuante, novas tecnologias (de gestão de Recursos Humanos, robotização, mecanização acentuada);

- as telecomunicações (ligação on line de todos com todos: transações comerciais e bancárias instantâneas, globalmente realizadas, funcionando ininterruptamente 24 horas por dia);

- a democracia (exigência de maior transparência e defesa dos direitos do cidadão e dos direitos coletivos), o Código de Defesa do Consumidor, o empoderamento da sociedade civil, através de suas instituições e reverberadas todas elas pelo crescente poder que

adquire a mídia falada, televisiva e impressa, que, hoje, é colocada como incorporadora do quarto poder da república;

- a organização da sociedade, dos trabalhadores (sindicalismo menos atrelado ao poder e menos pelego), as ONGs (organismo da sociedade civil, sem vinculação partidária, com objetivos específicos e transparentes e com reivindicações de qualidade, portanto, com força reivindicatória);

- especificamente o desenvolvimento do ser humano, com suas conquistas e evolução.

Como as empresas são sistemas que pretendem se perenizar ou, no mínimo, prolongar a sua existência, espera-se que devam elas implementassem diversos processos de modernização, dentre eles, o que se refere à gestão de Recursos Humanos, investindo em uma estrutura física e operacional que abrigue seu pessoal, para que lhe sejam proporcionadas as condições ideais para que possam prestar os serviços que uma nova filosofia empresarial dele espera.

O entorno em que foram inseridas as empresas brasileiras foi assim delineado por Maria Tereza Leme Fleury (1991. 3-11), quando diz que a entrada do Brasil na década de 90 foi marcada, desde os seus primeiros meses, por mudanças políticas, econômicas e sociais que impactaram diferentemente os vários segmentos da sociedade. Algumas questões como competitividade, tecnologia, flexibilidade, modernização negociada tornaram-se quase que palavras de ordem, acendendo debates.

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

Ainda segundo a autora logo acima citada, a busca de modelos de gestão, que viabilizem novas formas de interação entre os indivíduos, as categorias profissionais e a organização, surge com maior prioridade no discurso, e mesmo na prática, de diversas empresas. Essa busca é motivada pela observação de que a simples

implementação de instrumentos pontuais de gestão da força de trabalho (muitas vezes importados e mal traduzidos) não provoca as mudanças desejadas nos padrões de relações de trabalho.”

Como as empresas são sistemas que pretendem se perenizar ou, no mínimo, prolongar a sua existência, esperava-se, como de fato aconteceu, que elas implementassem diversas gestões indicadas pelos estudiosos da administração, bem como pelo exemplo advindo de executivos que se tornam vitoriosos ao retirarem da falência ou ao evitarem que nela entrassem inúmeras empresas, dos mais variados portes, desde empresas médias, até empresas transacionais. Dentre estas várias gestões, a gestão de Recursos Humanos e a organização do trabalho (trabalho em equipe e terceirização) foram os objetos do trabalho que ora se relato resumidamente.

O referencial teórico de que se utiliza este autor para suas análises e inferências se fundamenta nos pressupostos sociológicos, assim colocados por Aguiar (1992,65) (Maria Aparecida Ferreira de Aguiar, *Psicologia aplicada à administração: uma introdução à Psicologia organizacional*. São Paulo Excellus Consultoria, Publicações e Comércio, 1992): “Nas organizações inspiradas nos pressupostos sociológicos positivistas há uma hierarquia bem definida onde a estrutura de poder também é piramidal, localizando-se este no topo da pirâmide. Os níveis intermediários e inferiores representam a grande massa de executores. A empresa se apresenta como a “protetora”, sem a qual os indivíduos não poderão sobreviver, mantendo-os produtivos através de mecanismos de manutenção, como internalização dos valores da organização (vestir a camisa da empresa) pelos seus membros, padronização de sentimentos e pensamentos, incentivos econômicos e emocionais, como instrumentos de adesão aos seus valores e objetivos.

Este tipo de empresas origina de uma sociedade fundamentada nos pressupostos sociológicos originários do positivismo. Parte do princípio de que, numa determinada sociedade, deveria sempre existir uma elite pensante, que definiria o que a grande massa deveria não só fazer, mas pensar e sentir. Isto envolve implicações profundas em todos os níveis da sociedade, na

forma pela qual ela está organizada, como também na forma pela qual funciona. Está centrada na premissa básica de que o indivíduo é condicionado, é resultante do meio externo, dos condicionamentos socioeconômicos e culturais, e, portanto, comporta-se em função de estímulos externos e condicionamento de natureza externa (behaviorismo ou comportamentalismo)

Por outro lado, nas organizações baseadas nos pressupostos do humanismo radical (pluralista), a determinação do poder é mais horizontalizada. As relações entre o capital e o trabalho são negociadas; seus representantes têm acesso à informação e exercem o poder de pressão através de canais constituídos formal e informalmente (comissões de fábrica, grupos de representantes do trabalho, sindicatos, partidos políticos etc.). Existem interações entre as forças econômicas e políticas e destas interações surgem e se desenvolvem novos mecanismos de tomada de decisões, até o atingimento do consenso. A sobrevivência da organização-empresa depende do intercâmbio das forças do capital e do trabalho. Estas mudanças ocorrem na medida em que um processo de aprendizagem se inicia, tendo em vista o desenvolvimento da consciência crítica e da auto-educação dos membros da organização.

Este tipo de empresas origina de uma sociedade fundamentada nos pressupostos sociológicos do humanismo radical, que se caracteriza pelo pluralismo, que se concretiza por meio de jogo de forças dos vários grupos sociais estabelecidos. Nelas, o poder é resultante de um intercâmbio de forças socioeconômicas e políticas. As relações econômicas resultam desse intercâmbio, de uma negociação permanente em que capital e trabalho, num jogo interdependente, buscam novos patamares de relacionamento, repensando a sociedade, o acesso aos bens econômicos e socioculturais e o próprio poder político, centrado na premissa básica de que os indivíduos são seres inteligentes e com vocação para a liberdade (consciência crítica). É o exercício da liberdade responsável que constrói uma nova sociedade.”

A fortalecer a visão humanista, sabidamente eclética e não dogmática e, no caso do presente trabalho, circunstancial, através

da qual este autor analisa as transformações ocorridas no gerenciamento dos Recursos Humanos das empresas pesquisadas, veja-se o que escreveu sobre o compromisso social da empresa um grande jurista brasileiro, Evaristo de Moraes Filho (1996, 150) (Direito e Processo do Trabalho, Editora LTr, São Paulo: “Nem o liberalismo tão em voga hoje justifica o uso absoluto dos meios de produção no exercício da empresa. O liberalismo ou será social, ou não será. Há conquistas da história humana que não podem ser desprezadas ou esquecidas, a função social da empresa é uma delas. A empresa, com direito inequívoco à obtenção de lucro razoável, só se justifica e merece proteção da ordem jurídica positiva, quando serve ao bem comum e à justiça social.”

Na mesma linha do jurista acima, uma Encíclica papal, escrita por João Paulo II, atual papa da Igreja Católica, a *Laborem Exercens* (Sobre o Trabalho Humano), secundando uma outra, chamada de *Rerum Novarum* (Das coisas novas), de 1891, do papa Leão XIII, ensina que “a propriedade adquire-se primeiro que tudo pelo trabalho e para servir ao trabalho. E isso diz respeito de modo particular à propriedade dos meios de produção. Considerá-los isoladamente, como um conjunto à parte de proprietários, com o fim de os contrapor, sob a forma do “capital”, ao “trabalho” e, mais ainda, com o fim de explorar o trabalho, é contrário à própria natureza de tais meios e à da sua posse. Estas não podem ser possuídas contra o trabalho, como não podem ser possuídas para possuir, porque o único título legítimo para a sua posse – e isto tanto sob a forma da propriedade privada como sob a forma da propriedade pública ou coletiva – é que eles sirvam ao trabalho, e que conseqüentemente, servindo ao trabalho, tornem possível a realização do primeiro princípio desta ordem, que é a destinação universal dos bens e o direito ao seu uso comum”

Foi com esses fundamentos sociológicos, políticos e humanistas que este autor, de posse dos dados levantados na pesquisa, passou às suas análises. Tais dados, embora tenham permitido o alcance dos objetivos propostos, não permitiram ao autor fazer amplas generalizações, em função das especificidades de cada empresa no que tange à cultura, às formas de organização,

aos graus diversos de terceirização, aos distintos nichos de mercado, aos graus diversos de formalismo organizacional e de profissionalização da gestão do negócio, comuns às empresas familiares, notadamente às Pequenas e Médias Empresas.

A historiografia das teorias das organizações retrata que a evolução dessas teorias ao longo do tempo foi uma busca permanente de conformar a gestão das empresas às evoluções ocorridas na sociedade, na cultura, nos negócios etc. Esta busca deveria visar chegar a melhor forma de se gerir uma empresa para que ela se tornasse vitoriosa, cresça e se desenvolva, mas também que ela pudesse cumprir o seu compromisso social, que deve começar com as pessoas que nela trabalham.

Esta evolução mostra o homem construindo a sua própria história, garantindo, pouco a pouco, suas conquistas e seus direitos. No bojo do crescimento e do desenvolvimento da sociedade, crescem, também, a conscientização e a organização dos trabalhadores, e, por isso, cada vez, mais e mais energia e recursos são aplicados pelas empresas na manipulação de pessoas e da própria sociedade, para que as injustiças ignominiosas da relação trabalho versus capital se tornem mais palatáveis aos que são por ela prejudicados, explorados, desconsiderados e desumanizados.

Observe-se que, ainda, segundo Lúcia Bruno (1997, 20), “o que passa a caracterizar as teorias modernas da administração não são mais a coerção e a manipulação características da Teoria Clássica e de Relações Humanas, mas o dirigismo calcado nas práticas da motivação, cooperação e integração. Diante de uma realidade essencialmente dinâmica e conflitual, a preocupação das teorias administrativas passa a ser, sobretudo, com a integração num contexto altamente diferenciado e com o controle da ação coletiva.

Até os anos 40, a administração era pensada a partir da realidade interna da empresa, concebida enquanto sistema fechado. A ênfase era dada à hierarquia, à imposição de regras e disciplinas rígidas. Procurava-se a padronização do desempenho humano e a rotinização das tarefas, para evitar a variabilidade das decisões e dos comportamentos individuais. Este enfoque vai ser alterado em

função das mudanças pelas quais passam as sociedades no pós-Segunda Guerra Mundial.

As décadas de 50 e 60 marcam o processo de internacionalização da economia, através das empresas transnacionais. Ao mesmo tempo, a inter-relação das organizações de todos os tipos se estreita, exigindo estudos mais específicos e aprofundados dos diferentes tipos de estrutura organizacional. A prática da gestão torna-se mais complexa e é preciso administrar não só o conflito entre as classes (fundado em antagonismos), mas também as disputas intraclasses capitalistas, que surgem da diversificação das formas de propriedade, do aparecimento de novos pólos de poder político e do avanço decisivo dos gestores tecnocratas no controle do capital e do processo econômico global.

A teoria estruturalista vai inaugurar, nos anos sessenta, os estudos sobre os “ambientes”, a partir do pressuposto de que as organizações são sistemas abertos em constante interação com o meio ambiente.

Ao mesmo tempo, o ambiente externo é altamente instável, daí a valorização da mudança pelas teorias administrativas modernas, que procuram pensar as possibilidades adaptativas da organização em tal contexto. Na teoria sistêmica, a organização é vista em contínua mudança, na medida em que só sobrevive e se desenvolve quem se adapta a um ambiente em constante mutação. Como diz Motta (1985), esta valorização da mudança oculta a manutenção dos sistemas, e a valorização da estabilidade oculta a sua reprodução.”

A busca da integração, tanto da organização com o ambiente externo, isto é, com o conjunto de instituições com as quais ela se relaciona, quanto entre os diversos departamentos e níveis funcionais, classes e segmentos de classes que se inter-relacionam no ambiente interno, leva ao reforço e à diversificação dos mecanismos de controle, através dos quais se desenvolvem as políticas de prevenção de conflitos e a construção do consenso. O controle social se expressa nas noções de sistemas de papéis, normas e valores, cultura e clima organizacional.

Os dois conceitos acima, de cultura e de clima organizacional, expressam a hegemonia dos centros de poder das grandes empresas na sociedade contemporânea, ao recobrirem os novos campos integradores que se desenvolvem no interior das grandes organizações, tendo em vista a obtenção do consenso a partir da fusão de aspectos da prática dos trabalhadores com a prática capitalista. Os métodos são os mais diversos e vão desde aqueles dirigidos às atividades diretamente ligadas ao processo de trabalho, em que se difundem as práticas participativas (trabalho em células, círculos de controle de qualidade etc.) até atividades impregnadas de poder simbólico, como as sessões de revitalização da lealdade, onde os trabalhadores são encorajados a prestar testemunhos pessoais dos motivos da sua adesão aos objetivos da empresa.

Não teve este autor a pretensão de discutir as teorias que se acercam desta relação e a dissecam, porém, se faz um sucinto resumo para mostrar que as transformações no gerenciamento dos Recursos Humanos que se deram ao longo do tempo, podem ter visado, mais do que o desenvolvimento das empresas e das pessoas, mistificar a situação de exploração a que o capital submete a classe trabalhadora, principalmente, como ainda se vê nos rincões de certos países, notadamente nos dos subdesenvolvidos, onde viceja um capitalismo selvagem e perverso, onde a ignomínia chega à barbárie, pois vigora ali, ainda, a escravidão.

A esse capitalismo selvagem se contrapõe o capitalismo, diga-se assim, mais civilizado, pois, embora da mesma forma apropriador da mais valia oriunda do trabalho humano, ao longo do tempo, mostrou-se capaz de se flexibilizar e fazer várias concessões ao trabalhador (oferecendo mais postos de trabalho, melhores salários e melhores condições de trabalho), e à sociedade (onde cada vez maior número de empresas busca se comprometer com o discurso de que ela tem um compromisso social, ao prestarem, muitas delas, inestimáveis serviços sociais)

Segundo Aguiar (1992, 117), “o condicionamento é retomado pela Escola de Relações Humanas que, ao reconhecer o indivíduo como ser social com sentimentos, emoções, necessidades, desejos e pensamentos, procura, pelo processo de manipulação desses

elementos, envolver o indivíduo com a organização, num processo onde os objetivos da organização passam a ser tomados pelos indivíduos como os seus desejos, e as necessidades individuais, definidas e conduzidas pela organização.

As teorias da Administração que se apóiam na Teoria Geral dos Sistemas, como a Teoria Contingencial, a abordagem Estruturo-funcionalista de Kats e Kahn, a abordagem sociotécnica e a administração denominada “participativa” seguem o mesmo princípio de manipulação emocional e controle psicológico dos indivíduos. Estes, como membros da organização, são induzidos, na maioria das vezes, envolvidos em processos de participação que nada mais são do que um processo de controle emocional e mental, por meio de técnicas de grupo (team-building, CCQ, TGC, QVT e outras), a se comprometerem com objetivos, crenças e credos da organização.”

Estas últimas e importantes contribuições tiveram como fulcro o estudo das relações humanas, que correlacionou a produtividade com a integração social e o comportamento com o meio ambiente e padrões sociais. Desenvolveram-se então, a partir daí, técnicas de gestão enfatizando a motivação, a liderança e a participação.

Da teoria dos sistemas já referida, advém a teoria da contingência, desta forma definida por Chiavenato (1991, 120): "Não há leis ou princípios universais para a administração dos Recursos Humanos. A administração de Recursos Humanos é contingencial, ou seja, depende da situação organizacional: do ambiente, da tecnologia empregada pela organização, das políticas e diretrizes vigentes, da filosofia administrativa preponderante, da concepção existente na organização acerca do homem e de sua natureza e, sobretudo, da qualidade dos Recursos Humanos disponíveis, que os capacitem a fazer a leitura correta das informações e evoluções do entorno e adequá-las às reais condições da empresa que com elas devem se harmonizar.

À medida que mudam esses elementos externos e internos, muda também a forma de administrar os Recursos Humanos da organização. Daí o caráter contingencial ou situacional da

administração de Recursos Humanos, que não se compõe de técnicas rígidas e imutáveis, mas altamente flexíveis e adaptáveis, sujeitas a um dinâmico desenvolvimento. Um esquema de administração de Recursos Humanos bem-sucedido em uma organização, em certa época, pode não sê-lo em uma outra organização ou na mesma organização em época diferente, pois as coisas mudam, as necessidades sofrem alterações.

Torna-se interessante observar que o denominador comum abstráido destas teorias, dos estudiosos do assunto e dos que, na prática, experienciam a gestão propriamente dita é

1) Que os ambientes externo e interno às organizações, principalmente o primeiro, exigiram delas mudanças profundas na sua estrutura formal, nas suas estratégias e na gestão de seus recursos.

2) Que, dentre as mudanças a se efetuarem nas empresas, sejam priorizadas a reestruturação do órgão que se encarrega dos Recursos Humanos e a sua forma de atuação, já que a ele se dá a função de contribuir para a mudança do todo organizacional e não de suas partes, isoladamente, ou seja, a função catalisadora.

3) Que estas mudanças não devem e não podem ser implantadas de afogadilho, de forma imitativa, sem um devido preparo e estudo que as adequem às condições objetivas da empresa, já que este é um processo educativo, desenvolvido a longo prazo, cujo aprendizado precisa ser desejado por todos na empresa, que precisa respeitar as condições iniciais em que se encontra a empresa aprendiz e aquilatar até onde a empresa se propõe a chegar, dadas suas condições atuais;

4) Que o preparo acima referido serve para resolver os problemas de agora, mas servem, principalmente, para preparar a empresa para o futuro.

5) Que princípios fayolistas, fordistas, e tayloristas (mecanicistas, positivistas, portanto) ainda se fazem presentes em muitas organizações, de forma mais ou menos intensa, dependendo de cada caso e, embora alguns estudiosos reconheçam alguns de seus méritos, elegem pela contemporaneidade e eficácia os

princípios oriundos de uma visão humanista (holística, integradora, de parceria).

6) Que quando falam em mudanças estão a se referir a mudança de paradigmas. É preciso que se diga que esta percepção de que princípios holísticos e humanísticos devem prevalecer em organizações não está associada necessariamente à posições religiosas, caritativas e paternalistas; fazem-no, o autor está certo disto, não por pieguice, mas levados por constatações científicas de que esta posição traz benefícios a ambos os lados do jogo empresarial: capital e trabalho. Isto, hoje, significa sabedoria empresarial, competência empresarial.

7) Que estas posições também beneficiarão a sociedade, pois ao considerarem a empresa como um sistema aberto, aí admitem a existência de uma reciprocidade de influência entre ambas. Uma destas reciprocidades se observa quando os trabalhadores são realmente tomados como parceiros da empresa, onde têm melhoradas suas condições de trabalho, a forma como são tratados e melhorados também seus salários e benefícios. Esta forma de relação enseja o surgimento de mais solidários e mais construtivos cidadãos em suas coletividades.

Torna-se evidente, para o mundo empresarial evoluído e progressista que a empresa não pode se voltar somente para a satisfação dos donos do capital e dos clientes externos, mas que precisa igualmente cuidar para que seus próprios colaboradores diretos tenham satisfeitas suas necessidades de realização material, financeira, pessoal, profissional, psicológica e social. Perceberam esses empresários e/ou executivos que os conflitos originários da relação capital versus trabalho, desfavorável às pessoas das quais a empresa depende para consecução de seus objetivos, diminuem quando essas pessoas passam a ser tratadas como efetivas parceiras da empresa.

Quando diz parceiro, este autor se refere a uma relação contratada consensualmente entre duas ou mais pessoas que caminham juntas, na busca de objetivos de objetivos específicos, os quais se atingem pela interação e coordenação de esforços de cada uma das partes envolvidas e solidariamente comprometidas com a

divisão justa do que juntas conquistaram. Ou seja, tanto as questões da empresa (produtividade, lucratividade, qualidade etc.) quanto às questões do trabalhador(justa distribuição dos lucros obtidos, participação no poder da empresa através de órgãos colegiados, desenvolvimentos sociocultural, profissional etc.) devem ser discutidas e negociadas freqüentemente e as responsabilidades de cada segmento devem ser claramente estabelecidas. Portanto, uma relação de parceria não ocorre numa empresa que não remunera o trabalhador na proporção direta da riqueza por ele produzida, mesmo tomando-se como base para estabelecer o seu salário a artificialidade da média salarial do mercado, já que historicamente, no Brasil, significou sempre um salário injusto. Peca esta relação de parceria por satisfazer assimetricamente as necessidades das partes nela envolvidas, contrariando os pressupostos do humanismo radical.

Há duas medidas para se avaliar o que seria um salário justo ou injusto, tomando-se como justo o salário que proporcione uma vida digna, embora simples, a quem a ele faz jus. Tanto absoluta quanto relativamente, o bom senso indica que é injusto o salário que recebe o trabalhador brasileiro. Ao se encarar o salário de forma absoluta, verifica-se que o que ganha o trabalhador brasileiro é injusto. Mais injusto isto se torna, quando se relativiza o salário do trabalhador com os ganhos descomedidos de quem os remunera, o que se comprova pelos sinais exteriores de riqueza que ostentam; muitas delas, sendo meteoricamente acumuladas. Além de iníqua, esta assimetria faz ruir por terra o argumento surrado de que a economia brasileira não suporta pagar salários melhores do que os atuais. As estatísticas oficiais estão a mostrar que a participação do salário na riqueza nacional caiu, em pouco tempo, de algo em torno de 60 % para os 37 % atuais. Mais vergonhosa se torna a injustiça quando se relativiza o salário pago por empresas brasileiras com aqueles pagos por outros países, inclusive países mais pobres e menos desenvolvidos do que o Brasil, nona economia mundial, em setores de mesmas similaridades.

Sendo a teoria e a prática, dois lados da mesma moeda que se interagem e contribuem dialeticamente para o avanço do

conhecimento científico, atingir a praxis integradora entre esses dois elementos deve ser o caminho a ser seguido por todos os que se dedicam a esse mister. Isto posto, acredita-se estar justificado o resumido retrospecto histórico da evolução das teorias da administração, onde se mostra a importância de se orientarem os hodiernos estudiosos da administração e da gestão dos Recursos Humanos por um novo e revolucionário eixo, orientado pelos pressupostos do humanismo radical, que leve os novos conhecimentos a se assentarem sobre uma nova ética (a que orienta as relações humanas, a ética do privado, do individual) e não sobre a ética dos negócios e da política, origem de todas as distorções existentes no mundo, desde os primórdios da existência humana, agravadas, sensivelmente, com o advento do capitalismo.

A teoria dos sistemas abertos afirma que há uma reciprocidade de influências entre a empresa e sociedade. As organizações, por seus valores, costumes e pela importância social e econômica que têm para as pessoas que com ela se ligam, acabam exercendo sobre a sociedade uma tal força gravitacional que chega a determinar a própria conformação desta sociedade em que está inserida. Por isso, é fundamental que os estudos sobre a forma de como administrar as organizações levem em conta os interesses desta sociedade, aqui incluídos os dos trabalhadores particularmente. É necessário, portanto, que um novo figurino oriente os progressos da gestão dos Recursos Humanos das empresas, de tal forma a estarmos construindo, ao mesmo tempo, um mundo melhor onde possam viver melhor e mais dignamente nossos filhos e netos.

Depois desta compilação, diminuta diante do vasto e rico acervo de obras sobre a administração das organizações e sobre a administração de Recursos Humanos, em particular, vê-se, com estranheza, a necessidade de tantos anos de estudos e teorias, tratando de encontrar a melhor forma de gerir as pessoas para que estas e a empresa que as abrigam possam simplesmente atingir, embora específicos, objetivos definidos e factíveis. O empresário quer lucro, quer crescer, quer permanecer no mercado, se não eternamente, por muito tempo. Isto é bem razoável. Por seu lado, o

trabalhador quer ter trabalho e vida com qualidade, quer que seu salário seja justo e suficiente para dignamente sustentá-lo e à sua família, quer crescer e se desenvolver técnica, pessoal e socialmente para assumir cada vez maiores responsabilidades na empresa, no lar e na sociedade. Ambas as aspirações, distintas mas interdependentes, como se disse anteriormente, são razoáveis e realizáveis. Daí é de se perguntar, com a estranheza acima referida, o porquê de tanto estudo, de tanto esforço e de tanta inteligência postos a serviço de uma obra aparentemente tão simples.

Da estranheza, pode-se facilmente chegar à constatação de que a situação acima é, além de tudo, paradoxal. E só se descarta a idéia do paradoxo, quando se passa a aceitar o fato de que tamanho esforço despendido pela maioria das cabeças coroadas do meio científico que a isso se dedica, ao longo de muitas décadas, foi, na verdade, necessário (e até hoje provavelmente insuficiente), não para que efetivamente se harmonizassem objetivos naturalmente harmonizáveis e factíveis, mas, sim, para que se camuflassem a injustiça e a exploração próprias da relação capital versus trabalho, gerida pela ganância do empresário capitalista, e que só foram aquelas, por todo o tempo, mantidas pela força da ideologia dominante e do próprio poder advindo do dinheiro e do que por ele é comprado.

A camuflagem acima referida, para dar conta de tamanha missão, precisa ser coadjuvada pela simplicidade e ignorância em que são sistematicamente mantidos os trabalhadores, a quem sempre se negou uma educação de qualidade. É a carência educacional da massa trabalhadora que se deve o fato dos trabalhadores serem facilmente manipulados pela ideologia, a qual, em nome e a serviço do sistema, os levam ao ponto de aceitarem essa situação injusta como se natural fosse, pois, para eles, isso passa a ser justificável, natural, ao aceitarem a pregação liberal que afirma que a liberdade e a oportunidade são igualmente oferecidas aos homens pela vida; e, diferentemente, por eles aproveitadas, em função das condições e capacidades diferenciadas e inatas em cada indivíduo.

Admitindo a inexistência do paradoxo acima, há que se supor que a maioria dos empresários e dos cientistas, que ao estudo das ciências administrativas e de gestão de pessoas se dedicam, parte do pressuposto de que uma parte dos membros da organização (os trabalhadores) são passivamente instrumentalizados, docilmente conformados só com o atendimento de suas necessidades básicas. São pessoas destituídas de juízo crítico, de vontades, de necessidades superiores de realização, próprias de seres humanos.

Há, portanto, algo de muito errado, irracional e irreconciliável nessa relação capital versus trabalho, que torna a desejada e institucionalizada mediação dos interesses dos empresários e dos trabalhadores, feita pela empresa, tão problemática e inexecutável. Este algo é a ganância, é o egoísmo e é a soberba do empresariado.

Tudo isso se dá, porque, primariamente, na origem da união destas pessoas em torno da empresa, ocorre um viés conflituoso e idiossincrático que as teorias, na verdade, buscam disfarçar e amainar. Fazem isto ao, na prática, condicionarem as pessoas a, para elas, trabalharem e vestirem sua camisa e ao aliciarem essas pessoas para que aceitem a exploração a que estão sujeitas nesta relação assimétrica entre capital e trabalho. Ideologizam esta questão, repete-se, quando a apresentam como natural, fruto das diferenças individuais. É ideologizada também quando uma pseudo verdade é entendida e assumida como verdade pelos próprios explorados, que acabam legitimando a iniquidade em que vivem.

Franca sedia um grande pólo calçadista, com inserção no mercado internacional. Caracteriza-se a indústria calçadista por ser basicamente uma empresa manufatureira, cuja produção majoritária é de calçados masculinos, com pequeno capital imobilizado em máquinas e equipamentos, embora sua instalação exija razoável espaço físico para o desenvolvimento de suas atividades

Outra característica do parque calçadista de Franca é que nele preponderam as empresas familiares. São poucas as empresas que se profissionalizam administrativamente, e só o fazem parcialmente ao adquirirem um porte razoável, o que lhes traz mais complexidade na gestão do negócio.

Em razão de suas características naturais, pouquíssimas empresas do setor calçadistas de Franca têm condições de manterem estruturas administrativas onerosas, principalmente no que tange a seus órgãos gestores dos Recursos Humanos.

Dadas as características homogêneas brasileiras no tocante à língua, à miscigenação racial, à cultura básica, aos costumes, à perfeita integração territorial, política (exceto economicamente falando), aos ídolos, valores, à formação e origem da maioria dos seus empresários, é possível fazer inferência e tipificar o empresário de Franca tomando-se por base o que a historiografia empresarial brasileira coloca como típico do empresariado nacional. Pequenas nuances que por ventura existem, não interferem no que interessa ao presente trabalho.

Descrever que mudanças houve no gerenciamento dos Recursos Humanos das empresas calçadistas de Franca que conseguiram se manter em funcionamento ao longo desta década, precisamente no período que vai de 1.991 até 2.000, objetivo deste trabalho, significou fazer uma leitura abrangente da realidade, nelas observadas, através de 19 itens.

Ao fazer a análise dos itens que figuraram na entrevista semi-estruturada, quer sejam os que se relacionavam com a organização do trabalho, tais como: terceirização de fases da produção, introdução do trabalho em grupo; quer sejam os que se relacionavam com o órgão que cuidava especificamente dos Recursos Humanos, tais como: estrutura do órgão propriamente dita, a descentralização de suas funções, o seu status, sua missão, sua cultura, a introdução da informática, o feedback; quer sejam, também, os que diziam respeito à relação entre chefe versus subordinado e à relação da empresa com os sindicatos (dos empregadores e dos empregados); quer, ainda, quanto ao pessoal propriamente dito: controle, disciplina, atendimento às necessidades básicas (salários, benefícios e serviços), participação dos trabalhadores e treinamentos, como se observará, não encontrou este autor, nos autores pesquisados, raízes teóricas contraditórias sobre vários deles, o que deixou de enriquecer suas análises. Para alguns outros itens, nem mesmo foram encontrados estudos pormenorizados sobre eles, mesmo

assim, as posições genéricas exaradas não continham nenhuma coloração ideológico ou político, se é possível assim considerar qualquer ação ou ato administrativo de uma empresa capitalista. Alguns destes itens são simplesmente ferramentas revestidas de técnicas, são tecnologias de gestão de pessoal que se indicam pôr suas qualidades técnicas, funcionais, modernas e se usam em função do seu surgimento no mercado, da relação custo/benefício, da oportunidade ou mesmo da disposição da empresa em nelas investirem. Podem ser também considerados meios facilitadores de que lança mão a empresa para que outros itens sejam executados, adquirindo, neste caso, coloração político-ideológica, porém, desta forma, não foram analisados e sobre os quais só se fizeram relatos de suas utilizações.

Originalmente, este trabalho se concebeu segundo o pressuposto de que os ambientes externo e interno à empresa, o seu entorno, estiveram a exigir, especificamente no período que vai de 1991 a 2000, que as empresas fizessem profundas modificações nas suas várias modalidades de gestão, para que, através delas, assegurassem sua manutenção e estabilidade num mercado tremendamente competidor do qual passaram a fazer parte.

O entorno descrito neste trabalho realmente esteve marcado por profundas e radicais transformações (políticas, econômicas, sociais, potencializadas pelo avanço das tecnologias, das telecomunicações e da informática) que teriam a faculdade de incomodar as empresas, no sentido de fazer com que realizassem, em suas várias modalidades de gestão, profundas mudanças, se é que queriam permanecer no mercado e, mais ainda, se desenvolverem, crescerem, se expandirem.

Outro ponto de partida deste trabalho foi o pressuposto de que as empresas reagiriam às injunções de seu entorno para garantirem sua permanência no mercado.

Um terceiro pressuposto é que as empresas deveriam privilegiar a mudança no gerenciamento de seus Recursos Humanos, já que esta gestão poderia se transformar no diferencial que lhes garantiria a sobrevivência e o seu crescimento num mercado deveras competitivo e ameaçador.

É possível concluir, grosso modo, que todos esses pressupostos foram confirmados positivamente.

Em segundo lugar, as empresas apresentaram um comportamento, também presumível, no sentido de que reagiriam às injunções do entorno como um sistema aberto que são, portanto, acusaram imediatamente as pressões por mudanças advindas dos ambientes externo e interno e se dispuseram a fazer, a seu modo, de acordo com suas conveniências e na medida em que o jogo dos atores organizacionais permitiram, profundas transformações nas suas várias modalidades de gestão.

Em terceiro lugar, também se observou que as transformações no gerenciamento dos Recursos Humanos se deram em todas as empresas e foram priorizadas pela maioria das empresas, variando em nuances quanto ao tratamento dado às pessoas, embora variando bastante no formato de se revestiu a área para desincumbir-se de seus compromissos, quer quanto à estrutura do órgão que dos referidos recursos cuidava, quer quanto às atribuições, papéis e poderes (e o status a eles correspondentes); quer quanto aos investimentos feitos e quer, ainda, quanto aos benefícios e serviços por eles oferecidos aos trabalhadores.

As respostas dadas pelas empresas, principalmente quanto ao gerenciamento de seus Recursos Humanos, visaram torná-las mais flexíveis e competentes para vencerem os novos desafios que se lhes apresentaram.

Esta flexibilidade é necessária, particularmente, por dois motivos: atender à demanda da empresa calçadista que é refém de uma sazonalidade mercadológica, quando os faturamentos estão intimamente dependentes das feiras regional e nacional de calçados, enquanto promotoras de seus produtos; e também pelo período de quase paralisação do mercado, que se dá de dezembro à primeira quinzena de fevereiro. A exigir também maior flexibilidade está a eleição do consumidor à condição de deus do mercado, com suas exigências quanto ao preço, à qualidade, à entrega e aos gostos, cada vez mais diversificados e personalizados.

Através de pesquisa realizada em 7 empresas calçadistas de Franca, nos meses maio e junho de 2000, pode-se observar que

estas empresas, de médio e grande porte, adotaram novas formas de organização do trabalho, visando atender à necessidade de maior flexibilização da sua produção, para, com isso, garantirem sua permanência e crescimento num mercado instável, competitivo e fortemente ameaçador da cessação de suas atividades.

Duas formas de buscar esta flexibilização foram incorporadas a este trabalho, somando-se às mudanças no gerenciamento dos Recursos Humanos: a terceirização de cada vez mais fases do processo de produção com a conseqüente diminuição de custos, e a adoção do trabalho em grupo em substituição parcial das linhas de produção completas e do uso das esteiras de produção ou, ainda, do processo de mão em mão.

Como era previsível, não foi possível fazer inferências ou generalizações sobre as práticas do gerenciamento dos Recursos Humanos que pudessem servir de exemplos a serem seguidos por outras empresas, a partir dos dados disponibilizados, devido à fluidez e à complexidade das informações obtidas, observadas em função da especificidade de cada empresa, derivada de vários fatores, tais como: tipo do calçado produzido, característica da faixa do mercado em que atua cada empresa, dependência de maior ou de menor tecnologia, utilização mais ou menos intensiva de mão-de-obra, o porte da empresa, sua tradição no mercado, sua cultura, grau diferente de terceirização e de implantação do trabalho coletivo. Porém, isso não retirou do presente trabalho sua utilidade de informar aos que direta ou indiretamente lidam com o ramo calçadista o modo como as empresas calçadistas de Franca, objeto de pesquisa do presente trabalho, reagiram às injunções de seu entorno para conseguirem permanecer no mercado, apesar das inúmeras dificuldades enfrentadas, desde as originárias do próprio ambiente concorrencial interno, quer localmente, quer nacionalmente, quanto das ameaças vindas do exterior, trazidas pela globalização e pelo esforço feito pelo Brasil para se inserir nesse mercado globalizado, o que implica em abertura comercial e em quebra de barreiras alfandegárias.

De fato, muitas transformações ocorreram na gestões das empresas pesquisadas. Entre elas citam-se: terceirização de fases da

produção, introdução das células de produção, redução de pessoal, transformações no gerenciamento dos Recursos Humanos, aumento de produtividade, reestruturação na produção, novas posturas mercadológicas, melhoria da qualidade, novos e mais eficientes maquinários, introdução de informática, aumentos de salários indiretos através da produtividade e redução dos custos da empresa (de e produção e administrativos).

Foi possível observar, em relação aos 19 itens verificados, que, na maioria deles, houve mudanças, o que demonstra que as empresas consideraram que na gestão dos Recursos Humanos encontrariam suporte, meios, dinamismo e força para enfrentarem as vicissitudes do momento crucial que atravessaram ao longo da última década, em cuja travessia, diga-se, se saíram muito bem, já que, dezenas, talvez centenas de empresas do ramo calçadista, não sucumbiram às dificuldades e sobreviveram.

Embora seja verdade que de outras iniciativas empresariais também as empresas se valeram para se tornarem mais competitivas, mais flexíveis e, portanto, capazes de se saírem vitoriosas na luta contra as adversidades dos momentos político, econômico, social, comercial, também os provenientes da própria globalização, as gestões que direta ou indiretamente envolveram as pessoas que na empresa trabalham, seja a gestão dos Recursos Humanos, seja a reorganização da produção recorrendo à terceirização e a modalidade do trabalho em células de produção, é possível afirmar, com razoável margem de acerto, que, sem estas intervenções, a maioria das empresas teria cerrado suas atividades, pois teria sucumbido às injunções agressivas de seu entorno.

Dentre estas, foram do interesse deste trabalho as relativas diretamente ao gerenciamento dos Recursos Humanos e àquelas que de forma marcante trouxeram reflexos sobre as pessoas que nas empresas trabalham: a introdução do trabalho em equipe e também aqueles derivados do processo de terceirização adotado pelas empresas pesquisadas.

Quanto ao trabalho em grupo, não é demais aqui, nestas conclusões, fazer novamente uma previsão de que o estresse, provocado pela inabilidade dos elementos do grupo em assumirem

a disciplina, o controle, em relação a si próprio e aos próprios colegas de trabalho (todas elas atribuições de chefia e supervisão), continuará causando muita angústia e sofrimento aos trabalhadores e sérios prejuízos às empresas, provocados estes pela insatisfação daqueles com a sistemática do trabalho em grupo e pelo aumento presumível de acidentes que o estresse e os seus efeitos acima mencionados

Quanto à terceirização ocorrida nas empresas calçadistas de Franca, muita pesquisa ainda se deve fazer para buscar compreender como esse processo se encaminhou e está se caminhando. Já se sabe, entretanto, que o processo de terceirização adotado pela maioria das empresas de Franca trás sérias disfunções e distorções em relação aos seus objetivos, apesar de ele ter deixado contribuições positivas para a empresa, como, por exemplo, o aumento de escala de produção.

As empresas cuja produção demandam muita mão-de-obra, como as empresas calçadistas de Franca, em particular, não satisfeitas com as vantagens que lhes ofereceu a terceirização, fizeram desta um expediente para o rebaixamento de salários e de economia de encargos sociais e fiscais, o que naturalmente levou à degradação das condições de vida dos seus trabalhadores e provocou desemprego.

Com estas estratégias as empresas também perdem ao deixarem de ser a escola de formação de mão-de-obra que sempre foram, ao passarem os mais experientes trabalhadores sua competência aos trabalhadores novatos, aprendizes.

Novamente transcrevo os escritos de Aguiar (1992, 65), já no início deste trabalho citada, para, com esse referencial teórico, amparar o olhar que este autor lança sobre fatos e destes extrai algumas conclusões e faz algumas inferências, que destoam do discurso, tanto o explícito quanto o implícito, proferido pela maioria das pessoas que se dignaram participar da pesquisa feita em seu local de trabalho. De forma consciente ou ingênua, esses profissionais orientam seus trabalhos se ancorando nos pressupostos, assim colocados pela autora acima:

Nas organizações inspiradas nos pressupostos sociológicos positivistas há uma hierarquia bem definida onde a estrutura de poder também é piramidal, localizando-se este no topo da pirâmide. Os níveis intermediários e inferiores representam a grande massa de executores. A empresa se apresenta como a "protetora", sem a qual os indivíduos não poderão sobreviver, mantendo-os produtivos através de mecanismos de manutenção, como internalização dos valores da organização (vestir a camisa da empresa) pelos seus membros, padronização de sentimentos e pensamentos, incentivos econômicos e emocionais, como instrumentos de adesão aos seus valores e objetivos (AGUIAR, 1992, p. 65).

Porém, o discurso destas pessoas se forja em outros pressupostos, pela autora acima assim colocados:

... nas organizações baseadas nos pressupostos do humanismo radical (pluralista), a determinação do poder é mais horizontalizada. As relações entre o capital e o trabalho são negociadas; seus representantes têm acesso à informação e exercem o poder de pressão através de canais constituídos formal e informalmente (comissões de fábrica, grupos de representantes do trabalho, sindicatos, partidos políticos etc.). Existem interações entre as forças econômicas e políticas e destas interações surgem e se desenvolvem novos mecanismos de tomada de decisões, até o atingimento do consenso. A sobrevivência da organização-empresa depende do intercâmbio das forças do capital e do trabalho. Estas mudanças ocorrem na medida em que um processo de aprendizagem se inicia, tendo em vista o desenvolvimento da consciência crítica e da auto-educação dos membros da organização.

É com esses fundamentos sociológicos, políticos e humanistas que o autor deste trabalho, de posse dos dados levantados na pesquisa, passou às suas análises. Tais dados, embora tenham permitido o alcance dos objetivos propostos, não permitiram ao autor fazer generalizações, em função das especificidades de cada empresa no que tange à cultura, às formas de organização, aos graus diversos de terceirização, aos distintos nichos de mercado, aos graus diversos de formalismo organizacional e de profissionalização da gestão do negócio, comuns às empresas familiares.

De forma resumida, é possível afirmar, como o fez Luiz Homero Silva Gutierrez (1996, 97), segundo a abordagem contextualista: 1) que a função Recursos Humanos evolue e se transforma à medida que os dirigentes da organização conseguem avaliar e se adaptar às constantes mudanças do meio ambiente (sociopolítico-eionômico-tecnológico etc.); 2) que as transformações da função Recursos Humanos devem ser compreendidas mais como o resultado do jogo dos atores organizacionais do que como uma simples adaptação às exigências objetivas do contexto. De fato, este trabalho nos propiciou observar que é contraditório, desestruturante e pouco produtor o jogo que permeia muitas das transformações ocorridas na gestão das pessoas, bem como as novas modalidades de organização do trabalho introduzidas pelas empresas. Pois, se, por um lado, os atores-empresários tentam manipular os atores-empregados, atribuindo às transformações funções humanizadoras e vantajosas a ambos os atores; por outro lado, o trabalhador, premido pelas contingências do entorno que lhe é desfavorável, finge acreditar que as coisas se dão de conformidade como são conduzidas pelos empregadores, o que o leva ao efetivo descomprometimento com os objetivos da empresa, levando os atores acima a conviverem num clima instável, idiossincrático, insatisfatório e pouco produtivo a ambos os atores, por serem deletérios à própria empresa.

Neste sentido, soa paradoxal, contraditório e mistificador, por exemplo:

a) o expediente de que lança mão a empresa quando começa a delegar ao trabalhador a responsabilidade sobre o gerenciamento dos próprios colegas de trabalho, quase sempre através da formação de grupos ou times de trabalho (células de produção), não tendo aqueles sido convenientemente preparados para essa função, pois o trabalho em grupo exige qualificações especiais dos que dele participam, para que, de fato, ele possa produzir os resultados dele esperados; aos quais se chega pela sinergia das pessoas e pela racionalização dos processos de trabalho, dentre elas, citam-se: conhecimento de sua dinâmica, capacitação para resolver seus conflitos; analisar os problemas surgidos, levantando as suas causas

e prevendo suas conseqüências, verificar as alternativas de soluções e propor aquela que for mais adequada para o momento e em função das dadas circunstâncias do grupo e da empresa.

b) dar, à empresa, a denominação de família, em que os trabalhadores passam a ser chamados de parceiros e na qual todos se responsabilizam pelo processo produtivo, pela disciplina e controle da produção se, a distribuição da riqueza produzida pelo trabalhador continua a ser feita de maneira arbitrária, concentrada e injusta.

c) falar na cultura da solidariedade e da parceria em momentos de expansão dos negócios da empresa, quando, para isso, se busca a adesão do trabalhador para aumentar a produtividade e a qualidade do produto, garantindo sua permanência no mercado, se a empresa não propicia a ele, trabalhador, a empregabilidade de que necessita para se resguardar em momentos de crise e assegurar o seu sustento e o de sua família, pois, ao menor e primeiro sinal de crise, a empresa esquece a propalada solidariedade e, como primeira medida para o enfrentamento da crise, *põe no olho da rua* seu parceiro.

d) falar em democracia e efetiva integração entre capital X trabalho que levam à realização harmoniosa dos objetivos gerais dos empresários e os dos trabalhadores se isto se limita: 1) à busca de aproximação entre os chefes e seus subordinados, se as pessoas que se envolvem nessa relação não foram, pela empresa, anterior e competentemente preparados para isso; 2) ao oferecimento de recompensas materiais e simbólicas (abono, promoções, distinções honrosas) em troca de muita produtividade e de melhor qualidade dos produtos que redundam em maiores lucros para os empresários e numa parcela pequena a quem os gerou; 3) à oportunidade de os trabalhadores sugerirem o cardápio e a controlarem a qualidade da comida no refeitório, como se precisasse desta supervisão para se garantir qualidade e a higiene de suas refeições que a empresa serve aos seus trabalhadores; 4) à otimização de processos e técnicas de produção através de cursos meramente adestradores; 5) à diminuição de ações diretas de coerção e controle sobre os

trabalhadores, embora tenham sido estes transferidos, sem os cuidados necessários, aos próprios trabalhadores, cujas relações de camaradagem e solidariedade se transmudaram em supervisão de si próprios, chegando ao ponto de muitos deles, com isso, se estressarem e, por isso, entrarem em depressão; 6) à demonstração de confiança no empregado, que passa a ter tolerados os seus eventuais atrasos e faltas, embora se saiba que, por isso, eles serão cobrados e responsabilizados pelos companheiros do grupo que, da mesma forma que a empresa, com essas ocorrências, se prejudicam.

As contradições acima apontadas também são reflexos da inapetência das empresas brasileiras que aqui introduziram modismos sem os devidos cuidados requeridos por esse processo de importação de tecnologias, particularmente das de gestão de pessoas. Sabe-se que introduzir aqui, sem as devidas adaptações, técnicas de gestão que deram certo em culturas completamente diferentes da nossa, não leva à criação de uma cultura avançada para a qual convergem os interesses da empresa e do empregado, principalmente pelo fato de que esta transposição se deu pelo alto, sem terem as empresas importadoras passado pelas fases de aprendizagem: vivenciação, desequilíbrio, assimilação e nova equilíbrio. Por serem anacrônicas, não são produtivas as soluções buscadas através de atalhos trilhados com a imposição de normas, valores e regras alienígenas, concebidas em contextos sócio-econômico-cultural-político-sindical diferenciados

Já que há incompatibilidades na transposição direta e integral dessas tecnologias empresariais, só resta às empresas que aqui as implantaram, fazer improvisações amadorísticas em cima dos pontos que não se encaixam dentro de sua cultura. São estas improvisações que geram as contradições da gestão e as perplexidades dos trabalhadores.

A assimilação de uma nova cultura, seja pela cúpula da empresa ou seja pelos seus trabalhadores, não se dá só através de esporádicos cursos e/ou palestras de convencimento. Ela terá de ser construída com a participação de todos. No caso específico da cultura da cooperação, da colaboração e da integração, ou seja, da parceria, isso só ocorrerá quando houver profundas modificações

nas relações de produção capitalista; uma delas seria que os ganhos econômicos da empresa passassem a ser uma das moedas de troca de que se lança mão o órgão encarregado dos Recursos Humanos para efetivamente convencer os trabalhadores de que, efetivamente, são tratados como parceiros e colaboradores.

A constatação acima de que, de fato, houve mudança referente a todos os itens pesquisados, não quer dizer, necessariamente, que, da mesma forma que elas foram benéficas às empresas tenham sido vantajosas aos trabalhadores que nelas atuam, a não ser porque, com a permanência destas empresas em funcionamento, empregos tenham sido mantidos, embora em menor número, já que estas transformações provocaram severas diminuição de postos de trabalho. Esta assimetria entre o que ganhou a empresa e o que ganhou o trabalhador como co-participante do esforço feito para dotar a empresa de meios para crescer e se manter num mercado altamente competitivo, deveria preocupar outros pesquisadores tanto quanto preocupa o autor deste trabalho e ser objeto de outras pesquisas. Um trabalho desta envergadura poderia ser de grande valor e utilidade não só à comunidade acadêmica, mas aos empresários, aos trabalhadores e aos sindicatos que a ambos representam.

PAIM, Heleno. Organization of the work is administration of people: a study of the transformations in gerenciamento and in the organization of human resources, happened in empresas calçadistas of frank-sp - in the period from 1991 to 2000. *FACEF Pesquisa*, Franca, v.6, n.1, p. 105-139, 2003.

- *Abstract: Several changes in the people's administration and in the form of organizing the work were used by companies calçadistas of Franca - SP - for they answer positively to the injunctions of an environment (sociopolitical-economic-technological-cultural), that, in different levels (global, national and local), in the decade of 90, it suffered deep changes (globalização, commercial opening, fall of barriers alfandegárias etc. ); demanding that the companies if they adapted to that middle for they guarantee its permanence in a quite competitive market and, therefore, lowering of its survival.*

▪ *Key-words:*

## Bibliografia

- ABBOUD, Miguel. *Disciplina: comportamento organizacional*. São Paulo, 1998.
- AQUINO, Cleber Pinheiro de. *Administração de Recursos Humanos - uma introdução*. São Paulo: Atlas, 1980.
- BENNIS, Warren. *A invenção de uma vida*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BERGAMINI, Cecília W., CODA, Roberto et al. *Psicodinâmica da vida organizacional - motivação e liderança*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BETING, Joelmir. *Na prática a teoria é outra*. 5.ed. São Paulo: Impres, 1974.
- BOOG, Gustavo G. *Manual de treinamento e desenvolvimento*. 2.ed., São Paulo: Makron Books, 1995.
- BOOG, Gustavo G. *O desafio da competência*. São Paulo: Círculo do Livro, Best Seller, Nova Cultural, 1991.
- BORGES, Américo. *Introdução à Administração de Empresas*. São Paulo: Ática, 1987.
- CHANLAT, Jean François. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas - O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CONSTANT, Sylvia Vergara. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1997.
- CORIAT, Benjamin. *Autômatos, robôs e a classe operária*. São Paulo: Novos Estudos, v. 2, 1983.
- COSTA, Tarcísio Diniz. *Qual o futuro para a área de Recursos Humanos nas empresas?* São Paulo: Makron Books, 2000.

- COVRE, Maria de Lourdes Manzini, *A formação e a ideologia do administrador de empresa*. 3.ed. São Paulo: Cortez, 1991.
- DAVENPORT, Thomas Laurence Prusak. *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DEMO, Pedro. *Pesquisa: princípio científico e educativo*. 2 ed. São Paulo: Cortez, 1991.
- DRUCKER, Peter. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- DRUCKER, Peter F. *As novas realidades no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo*. 3.ed., São Paulo: Livraria Pioneira, 1993.
- DRUCKER, Peter. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. *Cultura Organizacional - os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica*, São Paulo, 1989.
- FURTADO, Celso. *Formação econômica do Brasil*. 19.ed., São Paulo: Nacional, 1984.
- GERTZ, Dwight. BAPTISTA, João. *Crescer para lucrar sempre*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1990.
- GEUS, Arie de. *A empresa viva*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1996.
- HUNT, E.K.; SHERMAN, Howard T. *Macroeconomia*. Petrópolis: Vozes, 1977.
- KANAANE, Roberto. *Comportamento humano nas organizações o homem rumo ao século XXI*. São Paulo: Atlas, 1995.

KATZ, Daniel, KAHN, Robert L. *Psicologia Social das organizações*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KOTTER, John. *Liderando mudança*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

KRUGMAN, Paul. *Internacionalismo pop*. Rio de Janeiro, 1999.

LOBO, R. Haddock. *História econômica e administrativa do Brasil*. 20ª ed. São Paulo: Atlas, 1978.

LUIZ, João Álvaro. *Metodologia Científica - guia para eficiência nos estudos*. São Paulo: Atlas, 1992.

MANZINI, Maria de Lourdes Covre. *A formação e a ideologia do administrador de empresa*. 3 ed., Petrópolis, 1990.

MASI, Domenico de. *A Sociedade Pós-Industrial*. São Paulo: Senac, 1999.

MCKENNA, Régis. *Estratégia de marketing em tempos de crise*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MCKENNA, Régis. *Marketing de relacionamento*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MCNEILLY, Mark. *Suntzu e a arte dos negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, Fela. *Equipes dão certo, a multiplicação do talento humano*. Rio de Janeiro: José Olympio, 4 vol, 1994.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. Atlas, 1997.

OFMAE, Kenichi. *O fim do Estado-Nação*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PAGES, Mac, BONETTI, Michel. et. al. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas. 1993.

POPCORN, Faith. *O relatório Popcorn*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RAC Revista de Administração *Contemporânea*. v.2, n.2, mar/ago, 1998.

RAE Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 36, n. 4, out/nov/dez, 1996.

RAE Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 38, n. 4, out/dez, 1998.

RAUSP Revista de Administração, v. 29, n. 4, out/dez, 1994.

RAUSP Revista de Administração, v. 30, n. 3, Jul/Set. 1995.

RAUSP Revista de Administração, v. 32, n. 1, jan/mar, 1997.

RAUSP Revista de Administração, v. 32, n. 4, out/dez, 1997.

RAUSP Revista de Administração, v. 32, n. 4, out/dez, 1997.

RAUSP Revista de Administração, v. 34, n. 3, jul/set, 1999.

Revista de Administração Contemporânea. São Paulo, v. 1, n. 3, set/dez, 1997.

Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 37, n. 1, jan/mar, 1997.

Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 37, n. 4, out/dez, 1997.

Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 38, n. 1, jan/mar, 1998.

Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 38, n. 2, abr/jun, 1998.

Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 39, n. 1, jan/mar, 1999.

Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 40, n. 2, abr/jun, 2000.

Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 25, n. 2, abr/jun, 1991.

Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 25, n. 3, jul/set, 1991.

Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 26, n. 3, jul/set, 1992.

Revista de Administração. São Paulo, v. 13, n. 3, jul/set, 1978.

Revista de Administração. São Paulo, v. 16, n. 2, abr/jun, 1981.

Revista de Administração. São Paulo, v. 22, n. 3, jul/set, 1987.

Revista de Administração. São Paulo, v. 24, n. 2, abr/jun, 1989.

Revista de Administração. São Paulo, v. 25, n. 4, out/dez, 1990.

Revista de Administração. São Paulo, v. 26, n. 1, jan/mar, 1991.

Revista de Administração. São Paulo, v. 26, n. 2, abr/jun, 1991.

Revista de Administração. São Paulo, v. 26, n. 2, abr/jun, 1991.

Revista de Administração. São Paulo, v. 26, n. 3, jul/set, 1991.

Revista de Administração. São Paulo, v. 27, n. 2, abr/jun, 1992.

Revista de Administração. São Paulo, v. 28, n. 2, abr/jun, 1993.

Revista de Administração. São Paulo, v. 31, n. 1, jan/mar, 1996.

Revista de Administração. São Paulo, v. 31, n. 3, jul/set, 1996.

Revista de Administração. São Paulo, v. 32, n. 1, jan/mar, 1997.

Revista de Administração. São Paulo, v. 32, n. 3, jul/set, 1997.

Revista de Administração. São Paulo, v. 33, n. 2, abr/jun, 1998.

Revista de Administração. São Paulo, v. 33, n. 3, jul/set, 1998.

Revista de Administração. São Paulo, v. 33, n. 4, out/dez, 1998.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. *Qualidade de vida no trabalho*. 5.ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

ROMÃO, José Eustáquio. *Avaliação dialógica – desafios e perspectivas*. V.2, São Paulo: Cortez, 1998.

SANTOS, João Almeida, FILHO, Domingos Parra. *Metodologia Científica*. São Paulo: Futura, 1998.

SLATER, Robert. *Estratégias de investimento de George Soros*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SLATER, Robert. *Liderança de alto impacto*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

TOMASKO, Robert. *Crescer, não destruir*. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

ULRICH, Dave. *Os campeões de recursos humanos*. São Paulo: Futura, 1997.

USP Revista de Administração, v. 17, n. 3, Jul/Set. 1982.

USP Revista de Administração. V. 26, n. 2, abr/jun, 1991.

WEBER, Max, *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Pioneira, 11.ed., 1996.

YUKI, Gary A. (1997, 278) trad. Cecília Bergamini e Roberto Coda, de Charismatic and Transformational. New York:Prentice-Hall International, 1989