

SOLANGE ZANATTA PIVA

**MUDANÇAS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO E IDENTIDADE DO
TRABALHADOR: “um estudo de caso numa empresa do setor cerâmico
de Santa Catarina”.**

FLORIANÓPOLIS

2001

SOLANGE ZANATTA PIVA

**MUDANÇAS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO E IDENTIDADE DO
TRABALHADOR: “um estudo de caso numa empresa do setor cerâmico
de Santa Catarina”.**

**Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Administração, na área de
concentração em Políticas e Gestão
Institucional, da Universidade
Federal de Santa Catarina, para
obtenção do grau de Mestre em
Administração, sob a orientação do
Prof. João Benjamim da Cruz
Júnior, PhD.**

FLORIANÓPOLIS

2001

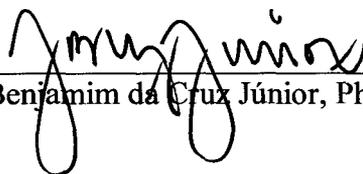
SOLANGE ZANATTA PIVA

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre, aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração.



Prof. Dr. Nelson Colossi
Coordenador

BANCA EXAMINADORA



João Benjamim da Cruz Júnior, PhD



Kleber Prado Filho, Dr



Pedro Mello, Msc

**Chico, Lucas e Elisa...
a vocês dedico este trabalho e
com vocês divido a conquista.**

Agradecimentos

Difícil começar, são tantos a agradecer e nenhum menos importante...

Francisco, “Chico”, grande amor e companheiro de todas as horas, sem seu precioso apoio teria sido muito difícil;

Aos meus filhos Lucas e Elisa, de quem songuei muitas horas, mas que souberam aguardar com paciência e muito carinho o término desta jornada;

Aos meus pais, Mafalda e Adenis, pelo amor, pelo exemplo, pela educação, pela presença e pelo apoio;

À minha sogra, Wanilda, por ser muito mais que uma sogra, pelo apoio e estímulo constante;

Aos irmãos: Niqui, Ademar, Ivar e Alexandre, pelo amor que nos une;

À minha irmã Monica, por esta contagiante alegria de viver que sempre a cerca;

Aos cunhados e cunhadas que fazem com que esta seja uma linda família;

Aos sobrinhos e sobrinhas, pela doçura e molecagem de cada um;

E os amigos, tantos e tão preciosos...

Àquela que só não é irmã por questões biológicas, Raquel Nunes, pelo apoio incondicional;

Os que descobri durante o mestrado, Cláudia e Jairo Rojas, Janaína Baeta Neves, Djeane Krepsky, Victor e Olivia, Ana Luisa Mulbert, Rogério Martins, Antonio, Felipe;

As que dividiram os períodos de angústia e foram luz em momentos cruciais, Ivone Junges e Andréia Wronski;

Ao Prof. João Benjamim da Cruz Júnior, meu orientador, pelas intervenções precisas e nos momentos em que mais precisava. Por dividir com todos esta sabedoria acumulada ao longo dos anos e pelo carinho demonstrado. Como sempre dizes: “Deus te abençoe”;

À prof^a. Eloíse Livramento Dellagnelo, pelas preciosas orientações metodológicas e muito mais que isto, pela disponibilidade, carinho e amizade;

À direção, professores e funcionários do Curso de Pós-Graduação em Administração, pela oportunidade e pelo apoio nos momentos necessários;

À UNISUL e a CAPES, pelo incentivo e investimento na pós-graduação;

À CEUSA pela abertura e oportunidade de realizar a pesquisa;

Aos que passaram por mudanças radicais em suas relações de trabalho e se dispuseram a dividir comigo esta experiência;

A todos, o meu muito obrigada.

SUMÁRIO

RESUMO		8
ABSTRACT		9
1 INTRODUÇÃO.....		10
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....		10
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....		12
1.3 JUSTIFICATIVA.....		13
2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA.....		15
2.1 ORGANIZAÇÕES.....		15
2.2 CRÍTICA À TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES.....		22
2.3 TRABALHO E AS MUDANÇAS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO		37
2.4 TERCEIRIZAÇÃO.....		47
2.5 ALIENAÇÃO NO TRABALHO.....		55
2.6 IDENTIDADE.....		59
2.7 ESCOLAS ADMINISTRATIVAS, CONCEPÇÃO DE HOMEM, IDENTIDADE.....		67
3 METODOLOGIA.....		73
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....		73
3.2 POPULAÇÃO DO ESTUDO.....		74
3.3 QUESTÕES DE PESQUISA.....		76
3.4 DEFINIÇÃO GERAL DOS TERMOS.....		77

3.5 CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	78
3.6 TÉCNICA DE COLETA E TRATAMENTO DAS INFORMAÇÕES	79
4 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES.....	82
4.1 TERCEIRIZAÇÃO.....	82
4.1.1 Percepção do entrevistado sobre terceirização.....	86
4.1.2 Significado do trabalho antes e depois da terceirização.....	90
4.2 IDENTIDADE.....	93
4.2.1 Percepção de si mesmo, antes e depois da terceirização.....	94
4.2.2 Percepção de seu papel na sociedade, antes e depois da terceirização	97
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	100
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	105
APÊNDICES.....	110

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo compreender o impacto da terceirização na identidade dos trabalhadores afetados por esta mudança em suas relações de trabalho. Para isto, analisa as mudanças que ocorreram no mundo do trabalho e foca na terceirização como a mudança eleita para estudo. Posteriormente procura esclarecer o conceito de identidade a partir de uma perspectiva social. A partir destes pressupostos realiza-se uma pesquisa em uma indústria cerâmica, da região sul de Santa Catarina, que iniciou o processo de terceirização de algumas atividades no início da década de 90. Trata-se de uma investigação qualitativa que pode ser caracterizada como estudo de caso. Optou-se por entrevistar representantes da empresa e ex-empregados desta empresa e que hoje prestam serviço a mesma como terceiros. As informações coletadas permitiram-nos concluir que, para o grupo pesquisado, houve uma transformação de sua identidade, de seu próprio eu, decorrentes da mudança nas suas relações de trabalho, implantadas na empresa pesquisada.

Palavras Chave: Trabalho, Terceirização, Identidade

ABSTRACT

The objective of the present work is to understand the impact of third party in the identity of workers affected by this change in their work relations. For this, it analyses the changes that occurred in the working world and focuses on third party as a change elected for studying. Further, it tries to elucidate the concept of identity, from a social perspective. From these assumed ideas a research is done at a ceramic industry, in the region of the south of Santa Catarina, wich has started a process of third party in some activities in the beginning of 1990. It is a qualitative investigation which can be characterized as a case study. It was chosen to interview the company representatives and former employees of the company who work to the same company as third party at the present moment. The information collected allowed us to conclude that, for the researched group, there was an identity transformation, from the change in its work relations, implanted in the researched enterprise.

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Na última década, as organizações modificaram-se. A globalização, a desregulamentação dos mercados e os avanços nas tecnologias de informação são alguns dos fatores que provocaram estas mudanças. E, se o capital mudou, mudou também o trabalho. O trabalho deixou de ser uma labuta penosa, como era visto na tradição judaica, e hoje “é cada vez mais a capacidade de gerar e gerir idéias, de conectar-se a outros trabalhadores e clientes” (Cohen, 1999).

Segundo Freitas (1999), a globalização que trouxe, na sua rasteira, a elevação do nível de competitividade mundial, a quebra de várias empresas, as megafusões e a interdependência financeira cada vez mais acentuada e perigosa, coloca em xeque as estruturas e as estratégias organizacionais que sobreviveram à década de 80.

Autores, como Rifkin (1995) e Bridges (1994), afirmam que os novos arranjos no mundo do trabalho provocaram a diminuição dos postos de trabalho, e chegam mesmo a vislumbrar a “sociedade sem empregos”. Davis (1997) discorda desta idéia e sugere que sempre haverá um movimento intenso de criação e geração de empregos na economia.

Independente do que os autores afirmam sobre o fim, ou não, do emprego, constata-se que um número crescente de pessoas tem ficado desempregadas, ou alterado sua relação de trabalho com as organizações. Prestação de serviços, terceirização, quarteirização,

contratação por projetos, associação a cooperativas de trabalho têm sido algumas das alternativas encontradas para continuar no mercado de trabalho.

Os impactos das mudanças têm-se feito sentir e, de acordo com Freitas (1999), em todos os aspectos da vida e em todos os agentes do cenário social. A sociedade como um todo e as organizações em particular têm sido sacudidas por essas transformações, mas especialmente os indivíduos e as famílias sentem o seu peso de maneira mais forte, ainda que de forma não muito palpável. Não se trata apenas de reflexos e ajustes às novas exigências que são a eles imputadas, porém da necessidade de compreender e acomodar uma nova forma de vida, calcada em novos valores, significados e referências que não estão ainda claros para ninguém.

O fato é que o trabalho, neste novo contexto, tem natureza diferente da anterior. Há mais oportunidades, mas, para os indivíduos moldados pela realidade antiga, a adequação é, na maioria dos casos, difícil e dolorosa. Várias vezes impossível (Cohen,1999).

O trabalho é a práxis humana por excelência. Para Silva *apud* Dittrich (1999):

“é o trabalho, portanto, que provê identidade para o homem e o habilita a sentir-se eleito e participante da sociedade. (...) O status na organização passa a ser o referencial que qualifica a inteligência, a capacidade e a competência do indivíduo, muito mais do que sua saúde mental, a qualidade do seu relacionamento familiar ou o grau em que se sente feliz”(p.72 e 76).

Para Martin-Baró (1985), do ponto de vista social, o trabalho é a atividade mais importante da organização da vida humana. O trabalho constitui o núcleo ao redor do qual o indivíduo organiza sua vida pessoal e social. O trabalho articulado socialmente como papel organizacional constitui o marco de referência para que o indivíduo perceba sua própria identidade. Os papéis organizacionais, segundo Bassetti (1997), desempenham a importante função de deixar claro quais atividades devem ser desenvolvidas pelos atores nas organizações.

Se o trabalho, segundo Silva (1995) e Martin-Baró (1985), sempre foi uma dimensão importante na construção humana da identidade e se as relações de trabalho estão mudando, esta pesquisa pretende determinar se as mudanças nas relações de trabalho, ocorridas na CERÂMICA URUSSANGA S. A. - CEUSA no período de 1990 a 1999, alteraram a percepção que os trabalhadores, afetados por estas mudanças, têm de sua própria identidade.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Como objetivo geral, a presente pesquisa pretende verificar quais as implicações das mudanças nas relações de trabalho, implementadas no período de 1990 a 1999 na CEUSA, sobre a identidade dos trabalhadores que foram afetados por tais mudanças.

São objetivos específicos deste trabalho:

- identificar e descrever as mudanças nas relações de trabalho, ocorridas nos últimos 10 anos, na CEUSA;
- levantar a percepção dos ex-empregados, hoje prestadores de serviço, em relação às mudanças nas relações de trabalho introduzidas na CEUSA;
- levantar, junto aos ex-empregados da CEUSA, hoje prestadores de serviço da mesma, o significado do trabalho para eles, antes e depois da mudança;
- levantar junto aos ex-empregados da empresa CEUSA, hoje prestadores de serviço da mesma, qual a percepção que têm de si mesmos, antes e depois da mudança;

- levantar a percepção dos ex-empregados, hoje prestadores de serviço da CEUSA, em relação ao seu papel na sociedade, antes e depois da mudança;
- analisar se houve, e quais foram as implicações das mudanças nas relações de trabalho, especificamente a terceirização, sobre a identidade dos trabalhadores afetados por esta mudança.

1.3 JUSTIFICATIVA

Existe uma grande preocupação das organizações no sentido de se manterem no mercado, de forma competitiva e lucrativa. Em busca desta lucratividade, dentro da atual conjuntura sócio-econômica, utilizam-se de vários artificios. Cortam-se níveis hierárquicos, demitem-se empregados maciçamente, compram-se novas tecnologias, mudam-se processos, exigem-se novas competências dos empregados, promovem-se verdadeiras reestruturações nas plantas fabris.

E o trabalhador, sujeito de todas essas alterações? O que é feito dele? O que tem acontecido com ele? O cidadão é educado dentro da máxima de que o “trabalho dignifica o homem”. Máxima que valia em tempos de pleno emprego, em que os que não trabalhavam, não o faziam por opção e não por condição. Onde o trabalhador buscará esta dignidade, se não for possível buscá-la no trabalho?

Muitos autores sugerem que rupturas podem ameaçar a identidade do grupo ou da organização (Dutton e Dukerich *apud* Wood Jr. e Caldas, 1995). No estudo das psicopatologias, a noção de fragmentação do self é conhecida como resultante de eventos caracterizados por rupturas profundas (Wolf, Nathan e Hanis *apud* Wood Jr. e Caldas, 1995).

A prática das mudanças radicais está crescendo nas organizações e, de acordo com Wood Jr. e Caldas (1995), parece estar ficando cada vez mais claro que as rupturas causadas pelos processos de intervenção podem causar conseqüências imprevisíveis e duradouras.

As mudanças que ocorrem nas relações de trabalho podem ser caracterizadas como rupturas, portanto, é interesse desta pesquisa, estudar as conseqüências dos processos de mudança nas relações de trabalho, principalmente ao nível do indivíduo, de sua identidade.

Alem disso, apesar de existir literatura sobre o tema identidade e de os autores reconhecerem a importância do trabalho no processo de construção da identidade, há pouca pesquisa verificando o impacto que as mudanças, nas relações de trabalho, estão provocando na identidade do trabalhador.

2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

A base teórica desta pesquisa estrutura-se da seguinte forma: inicialmente faz-se uma revisão da Teoria das Organizações e critica-se a mesma. Em seguida conceitua-se trabalho, onde se enfocam as mudanças nas relações de trabalho, a terceirização e o trabalho alienado. Logo após conceitua-se identidade e finalmente elabora-se um quadro sobre as Teorias Organizacionais, sua concepção de homem e a identidade do trabalhador.

2.1 ORGANIZAÇÕES

As relações de trabalho passam atualmente por grandes mudanças. Essas mudanças são reflexo do que está acontecendo nas organizações. Fusões, globalização, cortes de níveis hierárquicos, automação, entre outros fatores, formam o cenário onde se inserem as organizações que lutam para poderem manter-se competitivas. Como as teorias organizacionais respondem a essas mudanças? Que tipo de organizações sobreviverão? Tentando responder a essas questões, procurar-se-á analisar a Teoria das Organizações.

Inicialmente, é importante conceituar organização e diferenciá-la de instituição. Esta distinção faz-se necessária, pois, antropologicamente, o termo instituição não se aplica para designar uma fundação, empresa ou estabelecimento de ensino, como popularmente se utiliza. Segundo Horton & Hunt *apud* Bernardes (1993), a instituição caracteriza-se por ter:

- a) uma função que é de atender a certa necessidade básica;

b) uma estrutura formada por pessoas que possuem um conjunto de crenças, valores e comportamentos comuns, e relações de acordo com normas e procedimentos.

Como o homem possui necessidades sociais variadas, criou diferentes instituições para satisfazê-las, sendo que a primeira a surgir foi a familiar, seguida da religiosa, política, educacional e da econômica. Cada instituição supre uma necessidade diferente e, por isso, determina um conjunto próprio de valores, idéias e comportamentos.

Para Bernardes (1974), organização é uma associação de pessoas caracterizada por:

- a) ter a função de produzir bens, prestar serviços à sociedade e atender necessidades de seus próprios participantes;
- b) possuir uma estrutura formada por pessoas que se relacionam, colaborando e dividindo o trabalho para transformar insumos em bens e serviços;
- c) ser perene no tempo.

Assim, "a instituição é um fenômeno social abstrato e geral, enquanto que a organização é a sua manifestação concreta e particular" (Bernardes, 1993, p.15).

Já Etzioni (1974) define organização como sendo uma unidade social (ou agrupamento humano) intencionalmente construído e reconstruído, a fim de atingir objetivos específicos. Esse autor também prefere evitar alguns sinônimos popularmente utilizados que geram confusão, tais como: burocracia, organização formal e instituição. Prefere utilizar simplesmente organização.

Ainda de acordo com Etzioni (1974, p.7),

"a nossa sociedade é uma sociedade de organizações. Nascemos em organizações, somos educados por organizações, e quase todos nós passamos a vida a trabalhar para organizações. Passamos muitas de nossas horas de lazer a pagar, a jogar e a rezar em organizações. Quase todos nós morreremos numa organização, e quando chega o momento do funeral, a maior de todas as organizações - o Estado - precisa dar uma licença especial".

As primeiras tentativas no sentido de elaborar uma teoria organizacional aconteceram nos Estados Unidos, na Inglaterra e na França. Frederick W. Taylor e Henri Fayol, entre outros, foram os teóricos que exerceram influência decisiva na formação de uma teoria que se costuma chamar de Clássica (Bertero, 1992). Para efeito desta dissertação, o conceito de organização será discutido a partir de Fayol.

De acordo com Fayol (1994), organizar uma empresa é dotá-la de tudo que é útil a seu funcionamento: matérias-primas, utensílios, capital e pessoal. Organização é uma das cinco funções da administração, sendo as outras quatro: previsão, comando, coordenação e controle.

Segundo Chiavenato (1987), a partir de Fayol, a palavra organização passa a ser utilizada com dois significados diferentes:

1. como uma unidade ou entidade social, na qual as pessoas interagem entre si para alcançar objetivos específicos. De acordo com este ponto de vista, a organização pode ser visualizada sob dois aspectos:

a) formal: é a organização baseada em uma divisão do trabalho racional, na diferenciação e integração dos participantes de acordo com algum critério estabelecido por aqueles que detêm o processo decisório. É a organização planejada, a que está no papel. É a organização formalizada oficialmente.

b) informal : é a organização que emerge espontânea e naturalmente entre as pessoas que ocupam posições na organização formal e a partir dos relacionamentos como ocupantes de cargo. Forma-se a partir das relações de amizade e do surgimento de grupos informais que não aparecem no organograma ou em qualquer outro documento formal.

2. como uma função administrativa e parte do processo administrativo. Neste sentido, organização significa o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer relações entre eles e atribuições de cada um deles.

Barnard (1979) entende a organização formal como um processo social concreto. De acordo com ele, a organização formal é um sistema de atividades cooperativas ou forças pessoais, de duas ou mais pessoas, conscientemente coordenadas. Para este autor, o sistema a que damos o nome de organização é um sistema composto das atividades dos seres humanos. O que faz destas atividades um sistema é o fato de os esforços de diferentes pessoas serem coordenados. Cada organização é componente de um sistema maior, que o autor chama sistema cooperativo, cujos outros componentes são sistemas físicos, sistemas sociais, sistemas biológicos, pessoas, etc.

Por organização informal, Barnard considera o agregado de contatos e interações pessoais e os agrupamentos de pessoas associadas, mesmo que estes relacionamentos não façam parte de qualquer organização formal, nem sejam por ela dirigidos. Torna-se evidente que a organização informal é indefinida ou, antes, sem estrutura, não apresentando qualquer subdivisão definida.

Para Barnard (1979), então, uma organização passa a existir quando (1): há pessoas aptas a se comunicarem entre si (interação); (2) desejam contribuir com sua ação (cooperação); (3) buscam a realização de um propósito comum (objetivos). Os elementos de uma organização consistem, portanto, em: (1) comunicação; (2) desejo de servir; e (3) propósito comum. Esses elementos são condições necessárias e suficientes, inicialmente, e são encontrados em todas as organizações.

As teorias de organização tradicionais tendem a ver a organização humana como um sistema fechado. Seus três modelos clássicos são: (1) a descrição sociológica da estrutura burocrática de Weber; (2) o relato de administração pública de Gulick e (3) a administração científica, segundo a abordagem de Taylor. Segundo Katz e Kahn (1978), todos têm elementos em comum, inclusive a ênfase sobre o processo de especialização de tarefas, padronização do desempenho de papel, centralização da tomada de decisão, uniformidade de prática e a fuga à duplicação de função. Porém, "nenhum dos três modelos, mesmo o

weberiano, parece tratar adequadamente das transações entre uma organização e seu meio ambiente”.

Diante do acima exposto, Katz e Kahn (1978) procuram "aplicar e estender a teoria de sistema aberto a organizações humanas" (p.507). Segundo eles,

"sob certos aspectos, a teoria de sistema aberto não é teoria alguma; não tem pretensões a seqüências específicas de causa e efeito, nem a hipóteses e a seus testes que constituem os elementos básicos de uma teoria. A teoria de sistema aberto é mais um arcabouço, uma meta-teoria, um modelo no sentido mais amplo de um termo superusado. A teoria do sistema aberto é uma abordagem e uma linguagem conceptual para a compreensão e descrição de muitas espécies e níveis de fenômenos. É usada para explicar e descrever o comportamento de organismos vivos e combinações de organismos, porém é aplicável a qualquer processo dinâmico recorrente, qualquer seqüência padronizada de eventos. (...) O funcionamento de qualquer sistema aberto consiste em ciclos recorrentes de input, de transformação e de output. Destes três processos sistêmicos básicos, o input e o output são transações que envolvem o sistema e certos setores de seu ambiente imediato; a transformação é um processo contido dentro do próprio sistema"(p.508).

De acordo com a abordagem sistêmica, a organização é vista em termos de comportamentos inter-relacionados. Há uma tendência muito grande a enfatizar mais os papéis que as pessoas desempenham do que as próprias pessoas, entendendo-se papel como um conjunto de atividades associadas a um ponto específico do espaço organizacional, a que se pode chamar cargo (Motta, 1973).

Para Katz e Kahn (1978),

"as organizações, como classe especial de sistemas abertos, têm propriedades que lhe são peculiares, mas compartilham de outras propriedades em comum com todos os sistemas abertos. Estas propriedades incluem a importação de energia do ambiente, a transformação da energia importada em alguma forma de produto que é característica do sistema, a exportação desse produto para o ambiente e a renovação de energia para o sistema, de fontes que existem no ambiente" (p.44).

Allport, citado por Katz e Kahn (1978), deixa claro que um sistema social é uma estruturação de eventos ou acontecimentos e não de partes físicas; por conseguinte, a parte

de seu funcionamento não tem estrutura. Não existe anatomia em um sistema social. Quando um sistema social cessa de funcionar, já não existe mais uma estrutura identificável.

Todos os sistemas abertos compartilham de certas propriedades, mas estas são insuficientes para a caracterização adequada de sistemas específicos. Os sistemas sociais, por exemplo, não têm a estrutura física fixa dos sistemas biológicos e outros sistemas físicos. Os sistemas sociais possuem estrutura, todavia é antes uma estrutura de eventos que de partes físicas; logo, inseparável do funcionamento do sistema.

Perrow (1981) utiliza uma abordagem sócio-estrutural para a análise das organizações e conclui que trabalhar a estrutura, analisar os objetivos e compreender o ambiente são os meios mais práticos e eficientes para lidar com problemas organizacionais.

Inicialmente, Perrow questiona se pode existir uma teoria da organização, ou se deve haver diversas teorias das organizações. Ressalta que as organizações de hoje tornaram-se variadas e que a teoria organizacional deve acompanhar esta variação, para ser útil.

Ramos (1989), em seu livro *A Nova Ciência das Organizações*, apresenta o "arcabouço conceitual de uma nova ciência das organizações" (p. XI). É seu objetivo contrapor um modelo de análise de sistemas sociais e de delineamento organizacional de múltiplos centros ao modelo atual, centralizado no mercado.

Segundo Ramos (1989), "a teoria da organização, tal como tem prevalecido, é ingênua. Assume este caráter porque se baseia na racionalidade instrumental inerente à ciência social dominante no Ocidente" (p.1). O autor credita o sucesso da teoria organizacional a esta ingenuidade, porém ressalta que este sucesso tem sido somente das organizações, a vida humana associada tem sofrido um "impacto desfigurador" (p.1).

Para que o conceito de racionalidade fique claro, Ramos mostra a mudança de sentido sofrida pelo conceito de razão ao longo do tempo.

"No sentido antigo, (...) razão era entendida como uma força ativa na psique humana que habilita o indivíduo a distinguir entre o bem e o mal, entre o conhecimento falso e o verdadeiro e, assim, ordenar sua vida pessoal e social" (p.2).

A razão moderna foi definida por Hobbes e sua influência até hoje prevalece. Segundo este conceito, a razão passa a ser entendida como uma capacidade que o indivíduo adquire pelo esforço e que o habilita a nada mais do que fazer o "cálculo utilitário de conseqüências" (Hobbes *apud* Ramos (1989, p. 3).

De acordo com Ramos (1989), a razão é o conceito básico de qualquer ciência da sociedade e das organizações. Ela prescreve como os seres humanos deveriam ordenar sua vida pessoal e social. Para este autor, a teoria corrente da organização

"dá um cunho normativo geral ao desenho implícito na racionalidade funcional. Admitindo como legítima a ilimitada intrusão do sistema de mercado na vida humana, a teoria da organização atual é, portanto, teoricamente incapaz de oferecer diretrizes para a criação de espaços sociais em que os indivíduos possam participar de relações interpessoais verdadeiramente autogrificantes. A racionalidade substantiva sustenta que o lugar adequado à razão é a psique humana"(p.23).

Para Ramos (1989), somente nas modernas sociedades de hoje o mercado desempenha o papel de força central, modelador da mente dos cidadãos. Ele diz que:

"em lugar de pôr a organização econômica formal no centro da existência humana, é necessário que se dê ênfase à questão da delimitação organizacional, da aprendizagem dos meios capazes de facilitar múltiplos tipos de microssistemas sociais, no contexto da tessitura geral da sociedade, transformando a organização econômica formal num enclave restrito e incidental, no espaço vital da vida humana, assim deixando margem para relacionamentos interpessoais livres das pressões projetadas e organizadas"(p. 114 e 115).

Após analisar o modelo existente, Ramos delineia um modelo multidimensional, para análise e a formulação dos sistemas sociais. O ponto central deste modelo multidimensional é a noção de delimitação organizacional, que envolve:

- "a) uma visão de sociedade como sendo constituída de uma variedade de enclaves (dos quais o mercado é apenas um), onde o homem se empenha em tipos nitidamente diferentes, embora verdadeiramente integrativos, de atividades substantivas;
- b) um sistema de governo social capaz de formular e implementar as políticas e decisões distributivas requeridas para a promoção do tipo ótimo de transações entre tais enclaves sociais"(1989,p.140).

Ramos propõe um paradigma paraeconômico, onde um dos objetivos é a formulação de diretrizes de uma nova ciência organizacional, em sintonia com as realidades operativas de uma sociedade multicêntrica.

2.2 CRÍTICA À TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES

O aparecimento da indústria automobilística, a ampliação do mercado para produtos manufaturados, o crescimento demográfico e o nível de renda relativamente alto, entre outros fatores, fizeram surgir a economia de escala. Faria (1985) afirma que neste período, por volta de 1920 e 1930, devido à reduzida instabilidade e à pequena concorrência, podia-se planejar. De acordo com este autor, a "função planejamento" levou à separação entre pensadores e executores do processo de trabalho, dando condições para o surgimento da gerência científica. Para Etzioni (1974), foi a procura de maior "eficiência e competência" para as organizações que provocou o aparecimento da Teoria Clássica da Administração, também conhecida como Administração Científica.

A teoria da Administração Científica foi elaborada com base nas experiências das organizações governamentais e principalmente econômicas do primeiro terço do século, e tinha como dogma central a divisão do trabalho.

"Observava as práticas das organizações de projeção e tentava racionalizá-las e explicá-las. Os trabalhadores eram vistos como motivados pelas recompensas econômicas e a organização se caracterizava por uma divisão de trabalho claramente definida, com um pessoal muito especializado e pronunciada hierarquia de autoridade" (Etzioni,1974).

Por volta de 1912, o desperdício que acontecia na indústria americana, por causa da ineficiência industrial, acarretava enormes prejuízos à nação, retardando seu desenvolvimento. De acordo com Bertero (1992), esta ineficiência, no entender de Taylor, era motivada pela falta de uma ciência da administração que permitisse a objetivação dos procedimentos e a constituição de um corpo de conhecimentos que dessem à administração as mesmas características de universalidade encontradas em outros setores do conhecimento e da atividade humanas.

"Na verdade, o taylorismo na sua busca da *one best way* partia do pressuposto de que existia uma verdade implícita na maneira de se fazerem as coisas e constituía a tarefa da razão a sua descoberta. Apesar de Taylor ter-se tornado célebre como o criador dos estudos de "tempos e movimentos", cumpre notar que os tempos e movimentos não constituíam, como ele mesmo assinalou várias vezes, o ponto central de suas idéias. Constituía antes um meio de racionalizar o trabalho humano e um instrumento de verificação, análogo aos métodos de medição utilizados na etapa de observação para as ciências da natureza. A Escola Clássica de administração caracterizou-se por aplicar à realidade industrial, dos fins do século passado e princípios do nosso século, os mesmos procedimentos e o mesmo quadro conceitual que se havia provado de grande valia e, inclusive, permitindo um grande desenvolvimento das ciências da natureza" (Bertero, 1992, p.17).

Já, no fayolismo, não se encontra a preocupação com a "racionalização" de tarefas e os estudos de "tempos e movimentos" que ocupam a maior parte das obras de Taylor. As preocupações de Fayol voltam-se para as tarefas propriamente administrativas, que seriam atribuições específicas do administrador. Daí ser qualificado como funcionalista, pois sua preocupação fundamental foi conseguir agrupar as tarefas essencialmente administrativas desempenhadas pelas pessoas no interior das organizações e dar-lhes o nome de funções. Para Fayol, o administrador é aquele que não se deixa absorver pela operação da empresa (Bertero, 1992)

Segundo Perrow (1981), a Administração Científica tem sido severamente criticada como simplista, propondo "princípios" contraditórios, e como "normativa", ao invés de "empírica", por dizer como deve ser, e não o que é. Esclarece que estas críticas, apesar de legítimas, perdem parte de seu impacto quando se compreende que estes foram os primeiros esforços feitos no sentido de analisar as práticas administrativas e tentar generalizá-las.

Ainda, de acordo com Perrow (1981), a crítica principal feita aos teóricos da Administração Científica não é nem o fato de encararem o homem sob uma visão mecanicista, mas por insistirem que uma organização não pode ser projetada com base nas espécies de relações informais que surgem em uma organização. Ao invés disto, asseguram que o projeto deve reduzir, ao mínimo, as oportunidades para relacionamento informal, incontrolável e infeliz, dando lugar somente às relações necessárias.

Prosseguindo na análise crítica da Teoria das Organizações, não se pode deixar de mencionar a teoria weberiana da burocracia. Wahrlich (1986), considera que este modelo se constitui no terceiro pilar da "teoria clássica de organização" (sendo o primeiro o taylorismo, e o segundo as obras de Fayol e Gulick).

O Estado, como centralizador de poder e responsável pela manutenção da soberania, viu-se forçado a criar uma superestrutura administrativa para administrar a coleta dos recursos com que sustentar as forças armadas de caráter permanente e manter os quadros administrativos não-militares para implementação dos ordenamentos jurídicos. Isto levou à criação de uma "máquina administrativa" ou "burocracia".

De acordo com Cruz Júnior e Rocha (1999, p.16), Weber integra o estudo das organizações no desenvolvimento histórico-social. "Assim, segundo Weber cada época social caracterizou-se por um determinado sistema político e por uma elite que, para manter o poder e a legitimidade, desenvolveu um determinado aparelho administrativo em ordem a servir de suporte à sua autoridade".

Ainda, de acordo com Cruz Júnior e Rocha (1999), Weber identificou três tipos de autoridade: racional-legal, tradicional e carismática. Sendo que, de acordo com Weber, nas sociedades ocidentais, a autoridade racional-legal prevalece e representa o modelo para todas as sociedades. Este modelo também é chamado de burocrático; a aceitação da autoridade se baseia na crença na legalidade das leis e regulamentos.

"O que torna a teoria weberiana digna de interesse para o moderno teórico das organizações, bem como para o administrador prático, é a sua irrefutável atualidade, que se deu graças ao grande desenvolvimento atingido pela moderna empresa industrial no sistema do capitalismo e que é particularmente perceptível na moderna sociedade anônima com a diluição da propriedade por um grande número de acionistas, implicando numa modificação real do tradicional conceito de propriedade privada e pela complexidade de suas operações e pelo seu porte que freqüentemente atinge dimensões internacionais" (Bertero, 1992, p.19).

Cruz Júnior e Rocha (1999) esclarecem que as organizações são resultado da revolução industrial nos países ocidentais. Em função disso é que foi nestes países que apareceram os três representantes da escola clássica – Taylor, Fayol e Weber. Os três, segundo estes autores, adotaram abordagens semelhantes: como criar uma organização que de forma eficiente prossiga os seus objetivos. Taylor concentrou seu trabalho na análise do trabalho; Fayol reflete sobre a administração e controle das organizações e Weber analisa as organizações no seu contexto social, bem como os princípios que informam o seu funcionamento.

Bertero (1992) diz que a abordagem weberiana no que se refere ao problema das grandes organizações, inclusive as de natureza econômica, não tinha por objetivo o aumento da eficácia, como as demais teorias. Weber chega à teoria das organizações pelo que Bertero (1992) chama de via política. Ou seja, pelo estudo da importância gradativa que o Estado veio assumindo nas sociedades ocidentais.

A Teoria das Relações Humanas demonstrou que os trabalhadores têm muitas necessidades, além das puramente econômicas, e que a Teoria Clássica não beneficia nem a administração nem os trabalhadores. Ela nasceu de uma reação à abordagem formal clássica. Elton Mayo é geralmente reconhecido como o pai da escola. John Dewey e Kurt Lewin também contribuíram muito.

"Mayo e seus colaboradores descobriram que: (1) a quantidade de trabalho executada por um trabalhador (e, portanto, o nível de competência e racionalidade da organização) não é determinada por sua capacidade física, mas por sua "capacidade" social; (2) as recompensas não-econômicas desempenham um papel central na determinação da motivação e felicidade do trabalhador; (3) a maior especialização não é a forma mais eficiente de divisão de trabalho; (4) os trabalhadores não reagem à administração e suas normas e recompensas como indivíduos, mas como membros de grupos" (Etzioni, 1974,p.54).

Enquanto a Escola Clássica pregava a harmonia pelo autoritarismo, Mayo procura a harmonia pelo uso da Psicologia.

A pesquisa realizada em Hawthorne tinha como objetivo inicial verificar a relação existente entre a intensidade de iluminação e a eficiência dos trabalhadores. A conclusão a que chegam os pesquisadores é a de que as condições físicas de trabalho, embora possam influir na produção, não têm correlação com a mesma. Isso implica dizer que existem fatores psicológicos e de relacionamento informal entre os operários que exercem influência no rendimento do trabalho.

Segundo Faria (1985, p.66),

"as conclusões de Mayo e seus pesquisadores, longe de ultrapassar a concepção da gerência científica, reforça-a de forma ambígua e contraditória. Primeiro porque admite explicitamente que, além do salário, as relações que os funcionários mantém entre si, dentro e fora da fábrica, afetam sua produção, o que significa dizer que a área de manipulação deve ser ampliada; segundo porque trata o operário no âmbito do grupo, tornando a coerção implícita; terceiro porque entende que a especialização não implica eficiência organizacional, embora incentive através de especialização de elites administrativas, a separação entre cérebro e mão."

Etzioni (1974) enfatiza que a Administração Científica e a Escola das Relações Humanas foram, em muitos sentidos, diametralmente opostas. Contudo, as duas escolas tinham um elemento comum: nenhuma das duas via qualquer contradição fundamental ou dilema insolúvel na relação entre a procura de racionalidade da organização e a busca da felicidade humana. A Administração Científica supunha que a organização mais competente seria, também, a mais satisfatória, pois poderia aumentar, ao máximo, tanto a produtividade quanto o pagamento do trabalhador (homem econômico e crença implícita de

que o que é melhor para organização é melhor para o trabalhador). A teoria das Relações Humanas supunha que a organização mais satisfatória deveria ser a mais competente. Sugeriu que os operários não se dariam bem em organizações frias, formais e "racionalis" que satisfizessem apenas suas necessidades econômicas.

Bertero (1992) explica que Elton Mayo e seus seguidores não negaram a necessidade da racionalidade na esfera da administração, mas antes se satisfizeram em apontar algumas limitações dos teóricos anteriores, sem, todavia contestar-lhes os fundamentos.

Perrow (1991) assinala que o modelo das relações humanas tem muitos defeitos. Carece de apoio empírico e clareza conceitual, fracassando na intenção de resolução do controle autoritário das organizações e da verdadeira posição do subordinado.

O rompimento com os enfoques prescritivos e ingênuos das escolas de administração científica e das relações humanas é a grande importância do behaviorismo na Teoria das Organizações.

Segundo Motta (1986), a oposição à escola clássica sustentada pela de relações humanas evoluiu para um segundo estágio, a que podemos chamar de behaviorismo. Embora o behaviorismo compartilhasse da maioria das idéias de relações humanas, não aceitava sua concepção ingênua de que a satisfação do trabalhador gerava, por si só, a eficiência.

É preciso não confundir o behaviorismo na teoria das organizações com a corrente homônima na psicologia, que teve como origem os trabalhos de Watson, embora a ênfase no comportamento seja comum a ambas. O behaviorismo de Watson (estímulo-resposta), baseando-se na mecânica newtoniana, não é adequado para o tratamento de problemas organizacionais e estruturais.

“Segundo os behavioristas da teoria das organizações, os clássicos falharam ao descuidar-se da análise das decisões e dos limites da racionalidade impostos por qualificações, hábitos, valores e conhecimento, bem como ao tentarem impor princípios rígidos à administração” (Motta, 1986, p.37).

Os teóricos dessa escola rejeitam a idéia de "homo economicus" da Escola da Administração Científica. Para eles, os homens se comportam racionalmente apenas com relação a um conjunto de dados característicos de determinada situação. Segundo Faria (1985), o que caracteriza o indivíduo, na concepção de Barnard, é o comportamento que vai lhe permitir usar a capacidade de determinação e a liberdade de escolha. As condições de escolha do indivíduo são limitadas, em função das relações concretas que se reproduzem nas organizações e a partir de uma ordem social determinada.

O behaviorismo deu grande ênfase ao processo de tomada de decisão, que considera central na administração. Até então, pouca importância havia sido dada a esse processo.

Em uma organização, da mesma forma que existe uma hierarquia de objetivos e de cargos, há também uma hierarquia de decisões. Isto significa que a maioria das decisões provocará outras, quando tomadas, e que, quanto mais ampla for uma decisão tomada, maior tenderá a ser o número de outras decisões que provocará.

"Os behavioristas dão grande ênfase à aceitação de normas e ordens pelas pessoas, ao tratar de autoridade. Simon, Smithburg e Thompson reconhecem que há pelo menos duas formas de se encarar a autoridade, como um fenômeno legal e como um fenômeno psicológico, preferindo adotar a segunda, de acordo com a qual, sob certas circunstâncias, as pessoas aceitam as ordens e as decisões das outras" (Motta, 1986, p.43).

A autoridade é, portanto, responsável pela flexibilidade na divisão da tarefa de tomada de decisões.

Os behavioristas vêem a organização como um sistema cooperativo racional. De modo semelhante, Chester Barnard a define como um sistema de força ou atividades conscientemente coordenadas, de dois ou mais indivíduos. Os behavioristas não se preocupam somente com aspectos formais das organizações, preocupam-se, também, com a

organização informal. Barnard salienta que organizações informais são encontradas dentro de qualquer organização formal.

Em relação às críticas a esta escola, Motta (1986) considera as feita por Wright Mills uma das mais violentas. Para Mills, o enfoque behaviorista considera os diretores em termos de "inteligente e não-inteligente", "racional e não-racional", "culto e ignorante" e os trabalhadores de "satisfeitos e insatisfeitos", "eficientes e ineficientes", "de boa moral e má moral", partindo para uma "psicologização" dos problemas de relações industriais. Mills diz que estudos desta natureza são fruto da predominância das organizações burocráticas, legitimando uma ordem social na qual uma elite relativamente pequena detém o poder.

A teoria estruturalista, segundo Etzioni (1974, p.68), é uma síntese da escola clássica e da teoria de relações humanas, inspirando-se também no trabalho de Max Weber e, até certo ponto, no de Karl Marx. Seu principal diálogo, no entanto, foi com a escola de relações humanas. Compreende-se melhor os fundamentos desta escola, através do exame da crítica que apresentaram à teoria das relações humanas. Os estruturalistas reconheceram o dilema das organizações: "as tensões inevitáveis - que podem ser reduzidas, mas não eliminadas - entre as necessidades da organização e as necessidades de seu pessoal; entre a racionalidade e a irracionalidade; entre a disciplina e a autonomia; entre relações formais e informais; entre administração e trabalhadores ou, mais genericamente, entre posições e divisões".

Segundo Motta (1986), os estruturalistas vêem a organização como um sistema deliberadamente construído e em constante relação de intercâmbio com seu ambiente. Em função disto, as relações entre as partes da organização são muito importantes, o que os leva a dar um destaque todo especial às relações entre organização formal e informal.

De acordo com Etzioni (1974), os estruturalistas vêem a organização como uma unidade social grande e complexa, onde interagem muitos grupos sociais. Embora esses grupos compartilhem alguns interesses, têm outros incompatíveis. Os diversos grupos

poderiam cooperar em certas esferas e competir em outras, mas dificilmente são, ou podem tornar-se uma grande família feliz, como freqüentemente dão a entender os autores da escola das relações humanas.

Etzioni exemplifica, mostrando dois grupos cujos interesses normalmente conflitam: a administração e os operários. Segundo ele, isso ocorre porque os esforços da administração para fazê-los trabalhar é fundamentalmente alienador para o operário.

As críticas ao estruturalismo são, na sua grande maioria, respostas às críticas formuladas pelos estruturalistas, principalmente à escola de relações humanas. A despeito destas reações, de acordo com Motta (1986), a contribuição do estruturalismo à teoria das organizações parece indiscutível pela consolidação da incorporação iniciada pelos behavioristas, dos estudos de outros tipos de organizações, que não as empresas, bem como pela nova ênfase nas relações entre as partes da organização, tais como grupos e outros elementos formais e informais, os vários níveis hierárquicos, as recompensas e incentivos sociais e materiais, além do destaque dado às relações entre a organização e seu ambiente, que preparou o campo para a análise baseada na teoria geral dos sistemas abertos.

De acordo com a teoria dos sistemas abertos ou abordagem sistêmica, a organização é vista em termos de comportamentos inter-relacionados. Há uma tendência muito grande de enfatizar mais os papéis que as pessoas desempenham do que as próprias pessoas, entendendo-se estes papéis como o cargo que a pessoa ocupa. Segundo Motta (1986), a organização acaba por ser entendida como um sistema de conjunto de papéis, mediante os quais as pessoas se mantêm inter-relacionadas. Esse esquema não é fechado. Nele intervêm variáveis que compõem o contexto em que está inserido, que são de três classes: organizacionais, de personalidade e interpessoais.

Segundo Motta (1986), a teoria geral dos sistemas aplicada à teoria das organizações tem sido pouco criticada, em relação a outras correntes. Acredita que uma das explicações seja o fato de não haver tido tempo para uma análise mais profunda, já que as

obras mais importantes nessa linha são muito recentes. Levanta alguns pontos críticos os quais, no seu entender, devem ser analisados mais profundamente.

A teoria geral dos sistemas pode ser responsável por uma ilusão científica, pois o seu elaborado aparato teórico deu aos cientistas sociais a oportunidade de realizarem uma velha aspiração: tornar os objetos de sua ciência suscetíveis de uma análise tão rigorosa quanto a utilizada pelas ciências físicas. Enquanto as outras ciências criaram instrumentos próprios, a teoria das organizações importou o modelo biológico, o que pode levar o teórico a ser vítima do que se chama ilusão científica, ou seja passar a acreditar que o objeto de sua análise tende a tornar-se tão previsível quanto o sistema biológico.

Na ênfase dada às relações entre organização e ambiente, a maioria dos teóricos de sistemas na análise organizacional parece dar uma importância excessiva ao papel desempenhado pelo ambiente. Motta coloca que é evidente que as causas externas são importantes, porém tal importância está relacionada com sua ação através das causas internas, que são primárias. Assim, a tentativa de explicar um papel social a partir das normas, e essas a partir dos valores, significa uma inversão do processo.

A Teoria da Contingência significa, de acordo com Cruz Júnior e Rocha (1999), uma rejeição da única e melhor maneira proposta pela Escola Clássica e pelo movimento das Relações Humanas, pois a estrutura e o comportamento de uma organização depende de várias variáveis situacionais - ambiente, tecnologia e tamanho da organização. Assim sendo, a única e melhor maneira para todas as organizações é substituída pela única e melhor maneira para cada organização.

Estes autores salientam que a Teoria da Contingência adotou uma perspectiva diferente das Escolas Clássica e de Relações Humanas, com base na premissa de que as organizações são sistemas abertos, cujo funcionamento depende de variáveis situacionais. Dentre as variáveis que podem afetar a estrutura e o funcionamento das organizações, as mais importantes são as que se seguem:

1. incerteza ambiental - deriva da incapacidade para compreender e controlar as ações quer interna, quer externa às organizações.
2. tecnologia - as novas tecnologias não só transformaram substancialmente a interação entre o homem e a máquina, como mudam completamente o funcionamento das organizações no campo das relações interpessoais, comunicação, organização do trabalho, estruturas e design organizacional.
3. tamanho das organizações - o tamanho da organização condiciona a estrutura e as práticas com vista à eficiência.

De acordo com Cruz Júnior e Rocha (1999, p.60), a teoria contingencial demonstrou ser atraente por uma série de razões:

"Em primeiro lugar, mostrou ser adequada a um tempo de mudança tecnológica e de rápido crescimento, procurando explicá-lo. Em segundo lugar, era simples de entender e aplicar. Em terceiro lugar, trata-se duma abordagem racional, procurando correlacionar a estrutura com variáveis contingenciais - dimensão, tecnologia e ambiente. A teoria contingencial reintroduz assim a noção de racionalidade nas organizações".

Prosseguindo na análise crítica da Teoria das Organizações, não se pode deixar de ressaltar o trabalho de Ramos. Este autor inicialmente coloca que, "a teoria da organização, tal como hoje é conhecida, é menos convincente do que foi no passado e, mais ainda, torna-se pouco prática e inoperante, na medida que continua a se apoiar em pressupostos ingênuos" (1989, p.1). Seu principal argumento é que a ciência social estabelecida se fundamenta numa racionalidade instrumental, particularmente característica do sistema de mercado. Os principais pressupostos da ciência social: o ser humano não é senão uma criatura capaz do cálculo utilitário de conseqüências, e o mercado o modelo de acordo com o qual sua vida associada deveria organizar-se. Para Ramos (1989), a moderna ciência deveria ser reconhecida pelo que é: um credo e não uma verdadeira ciência. O autor faz esta crítica, pois seu propósito é preparar o caminho para uma nova ciência das organizações.

Após analisar exaustivamente todos os modelos de teoria organizacional propostos até então, Ramos apresenta, o que ele mesmo diz ser, o arcabouço conceitual de uma nova ciência das organizações.

"O pressuposto fundamental da nova ciência das organizações é o de que a produção é, ao mesmo tempo, uma questão técnica e uma questão moral. A produção não é apenas uma atividade mecanomórfica, é também o resultado da criativa satisfação que os homens encontram em si mesmos. (...) Em outras palavras, a produção deveria ser empreendida não só para proporcionar a quantidade bastante dos bens de que o homem necessita para viver uma vida sadia, mas também para provê-lo das condições que lhe permitam atualizar sua natureza e apreciar o que faz para isso"(1989, p.199).

O autor coloca que o que a nova ciência das organizações tem de novo são as circunstâncias, nas quais precisamos, mais uma vez, começar a dar ouvidos ao nosso eu mais íntimo.

A partir do momento que o paradigma clássico perde a capacidade de explicar a realidade organizacional, surgem uma série de trabalhos onde se procura prever como as empresas devem se organizar para terem sucesso no futuro. Cruz Júnior e Rocha (1999) destacam os paradigmas emergentes na perspectiva de Peters e Waterman, Kanter e Handy.

Peters e Waterman *apud* Cruz Júnior e Rocha (1999) defendem a existência de oito atributos que caracterizam as empresas de sucesso, enfatizando que a liberdade dada aos gestores e trabalhadores, para experimentarem diferentes soluções é o que distingue estas empresas. Os oito atributos para a excelência organizacional, segundo estes autores são: a) *a inclinação para a ação* – as empresas excelentes têm mecanismos organizacionais que favorecem a análise dos problemas, possuem fluidez organizacional; b) *proximidade do cliente* – essas empresas colocam o cliente em primeiro lugar, eles ditam o produto, quantidade, qualidade e serviços; c) *autonomia e espírito de empresa* – segundo os autores, esta é a principal característica das empresas de sucesso e consegue-se através de empregados que acreditam no produto que têm em mente, e também encorajando processos de comunicação: informais, intensos e claros; d) *produtividade através das pessoas* – as companhias de excelência tratam seus empregados com respeito e dignidade, como parceiros, e conseguem aumentos de produtividade e qualidade; e) *mãos à obra pela*

criação de valores – empresas excelentes diferenciam-se pela forma como conseguem despertar a energia e o talento das pessoas que nela trabalham; f) *manter-se no ramo que se domina* – empresas se diversificam numa série de campos, tendem a ser as de menor sucesso; g) *formas simples e pequenas de administração* – o aumento de dimensão de uma empresa não deve tornar a estrutura mais complexa; h) *propriedades simultaneamente rígidas e flexíveis* – segundo Peters e Waterman as organizações de sucesso devem ser achatadas, anti-hierárquicas, inovadoras e dotadas de espírito da empresa de pequena dimensão, de cultura forte e flexíveis.

Kanter *apud* Cruz Júnior e Rocha (1999) complementa e desenvolve o trabalho de Peters e Waterman, tentando prever como é que as organizações serão no futuro se pretenderem ter sucesso. Apela para uma revolução na gestão, a fim de criar o que chama de organizações pós-empresariais. O sucesso depende de ir em busca de boas idéias, descobrir qual colaboração é necessária para colocar em ação aquelas idéias e de trabalhar com ambos para produzir resultados. O novo trabalho empresarial implica maneiras bem diferentes de obtenção e uso do poder. A habilidade dos gerentes, para fazer coisas, depende muito mais das redes de relacionamento do que da posição hierárquica. Gerentes e profissionais de staff precisam ser integradores e facilitadores e não cães de guarda intervencionistas. A busca de sinergia interna, o desenvolvimento de alianças estratégicas e o empurrão para novos negócios, enfatizam o lado político do trabalho de um líder.

O modelo pós-empresarial tem grandes implicações, tanto para as organizações como para os empregados. Kanter não vê os novos desenvolvimentos como uma benção para os empregados e chama atenção para três áreas onde as mudanças terão conseqüências para os empregados:

- a) os sistemas de retribuição – deixarão de ser baseados na antigüidade e função e estarão relacionados com desempenho;
- b) carreiras e segurança no trabalho – o conceito de carreira tende a desaparecer. As pessoas entram em uma organização não para seguir uma carreira, mas para aumentar conhecimentos e capacidades que lhes permitam mudar de organização; cada um gere a

sua própria carreira. O conceito de segurança no trabalho é substituído pelo conceito de segurança de emprego;

- c) estilo de vida dos trabalhadores – para a autora, nas organizações do futuro as pessoas terão grande liberdade para inovar e experimentar, haverá recompensas financeiras para o desempenho crescente, e as pessoas terão grande controle sobre sua área de atuação.

O trabalho de Kanter é semelhante ao de Peters e Waterman em relação à inovação, cultura, flexibilidade e estrutura do trabalho, porém difere no que diz respeito ao papel das pessoas. Segundo esta autora, o futuro dos empregados pode não ser tão tranquilo como pretendiam Peters e Waterman.

Handy, *apud* Cruz Junior e Rocha (1999) defende que as organizações do passado, com base no trabalho intensivo, estão desaparecendo e sendo substituídas por outras baseadas no conhecimento e criatividade. Essas organizações serão menores, mais flexíveis e menos hierarquizadas. Handy identifica três tipos de organizações que dominarão o futuro:

- a) organização do tipo folha de trevo – composta de três partes interligadas, tem três tipos distintos de trabalhadores que são tratados diferentemente e têm expectativas diferentes. O primeiro grupo é a primeira folha do trevo, sendo constituído por profissionais, simultaneamente especialistas e generalistas, que formam o cérebro da organização. Não lhes é ordenado o que fazer, mas perguntado o que fazer. Por serem bem remunerados, espera-se que sejam leais à organização. O segundo grupo, ou segunda folha do trevo, é constituído por trabalhadores contratados de outras organizações ou que fazem o trabalho em casa, os quais podem ou não trabalhar exclusivamente para a organização. São contratados por tarefas e pagos conforme os resultados. O terceiro grupo, ou a terceira folha, é constituído por mão-de-obra flexível, que compreende os trabalhadores temporários ou casuais.
- b) organização federal – Handy define este modelo como várias organizações individuais, aliadas sob a mesma bandeira e com alguma identidade. As organizações em trevo estruturam-se e, mesmo mantendo sua própria identidade, relacionam-se através de um

Centro Federal cuja função é confrontar as idéias das diferentes organizações em trevo e transformá-las em objetivos concretos. O Centro Federal preocupa-se fundamentalmente com a criação de cenários e idéias para o futuro.

- c) organização tripla I – são organizações baseadas em Inteligência, Informação e Idéias, são as *learning organizations*. Os especialistas devem passar parte do seu tempo pensando e estudando, encontrando-se com profissionais de fora da organização, participando de congressos e conferências, com o objetivo de melhorar o capital humano da empresa. Nestas organizações, é dominante a cultura do consenso. Como estas organizações são flexíveis, e o ambiente onde operam é imprevisível, as carreiras serão menos permanentes.

De acordo com Cruz Júnior e Rocha (1999), o novo paradigma da organização é completamente diferente do nascido há cerca de 100 anos e que corresponde às teorias clássicas de organização e de gestão. O importante agora é a inteligência, a capacidade de fazer uso inteligente da informação para criar idéias que acrescentem valor e aumentem a competitividade. Nas novas organizações, a estrutura perde a importância. As carreiras no futuro dependerão fundamentalmente da capacidade de manter-se empregado. Vai ser normal mudar de organização. A nova organização procurará desenvolver culturas abertas, flexíveis e pragmáticas que promovam a criatividade.

Os autores ressaltam que se trata de um paradigma emergente e não de uma realidade concreta, porém alertam que não só benefícios para os trabalhadores virão com o novo tipo de organização. Como as novas organizações serão radicalmente enxutas, existirão sérias implicações em termos de desemprego.

Inicialmente questionou-se, dado o atual momento socio-econômico, que tipo de organizações sobreviveriam. Após analisar as teorias mais significativas da Teoria das Organizações, isso continua sendo um questionamento. Há os que afirmam que sobreviverão as organizações de Classe Mundial, outros as de Aprendizagem, ou as

Virtuais. O que fica claro é que não existe uma resposta pronta e, para tanto, faz-se necessário continuar estudando e explorando o assunto.

2.3 TRABALHO E AS MUDANÇAS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

A palavra trabalho tem uma série de significados. Segundo Albornoz (1994), seu conteúdo oscila, lembrando dor, tortura, suor do rosto, fadiga. Em nossa língua, a palavra trabalho origina-se do latim *tripalium*, que era um instrumento utilizado pelos agricultores no trato com os cereais. A maioria dos dicionários registra a palavra *tripalium* apenas como instrumento de tortura. Em decorrência disso, a palavra trabalho trouxe, durante muito tempo, e ainda hoje, a conotação de padecimento.

Na Antigüidade, o trabalho era desprezado, sendo que, na Grécia Clássica, as únicas atividades físicas consideradas próprias de homens livres era a guerra e os esportes. O ócio era a prática mais importante e valorizada na construção do cidadão grego, enquanto ser político e filosófico. Atividades produtivas eram consideradas humilhantes e por isso executadas por mulheres e escravos.

Na tradição judaica, o trabalho também era encarado como uma labuta penosa, à qual os seres humanos eram condenados pelo pecado, um meio de expiação do pecado original. “Por haverem perdido a inocência original do paraíso, Adão é condenado a ganhar o seu pão com o suor de seu rosto, assim como Eva é condenada às dores do parto...” (Albornoz, 1986, p.51). O trabalho também era visto como uma forma de contribuir para a saúde do corpo e da alma, para afastar os maus pensamentos provocados pela preguiça e a ociosidade. De acordo com Santorum (1995), a idéia de indignidade associada ao trabalho ainda permanece.

No catolicismo, o trabalho era encarado como uma tarefa penosa e humilhante, uma forma de expiar culpas e pecados, penitência para o orgulho da carne. As atividades consideradas dignas de um homem superior, em diálogo com a divindade, eram a contemplação direta e a oração.

A reforma protestante introduz modificações no sentido do trabalho. Lutero continua a afirmar que o trabalho é consequência da **queda do homem**, assim como o catolicismo. Porém, acrescenta que todo aquele capacitado para trabalhar tinha o dever de fazê-lo. Neste momento histórico, o ócio passa a ser algo pernicioso e antinatural. Manter-se pelo trabalho passa a ser um modo de servir a Deus.

Calvino, no século XVI, associa trabalho com predestinação. Por trás desta afirmação, está a concepção de que tanto o êxito quanto a miséria são frutos da vontade divina.

Na Renascença e no Iluminismo, as idéias de liberdade, individualidade e de igualdade afirmaram a burguesia enquanto classe e atribuíram um novo sentido ao trabalho. O trabalho passou a ser entendido como um estímulo ao desenvolvimento e não um obstáculo. O homem se torna um criador por sua própria atividade. O trabalho passa a ter um significado intrínseco. As razões para trabalhar estão no próprio trabalho e não fora dele. Ao contrário da Antigüidade, longe de ser escravizador, o trabalho passou a ser condição de liberdade.

Com o desenvolvimento industrial do século XVIII houve uma reviravolta decisiva, apontando para dois caminhos do mundo do trabalho: o prático e o teórico.

Pensadores iluministas e enciclopedistas do século XVIII afirmaram a positividade da cultura, da técnica e do trabalho. De acordo com Albornoz (1986), apenas a voz de Jean Jacques Rousseau destoava. A conclusão de Rousseau é de que a transformação da natureza só serviu para transformar negativamente o homem. Pensava ele que a atividade social

transformadora da realidade natural e humana – no trabalho e na técnica, na arte e na política – nada mais haviam feito do que degradar e aviltar o homem. Se por um lado o pensamento de Rosseau destoa dos pensadores de sua época, por outro lado antecipa as idéias que surgirão mais tarde com Marx.

Os economistas clássicos, representados por Adam Smith e David Ricardo, exaltaram a atividade material produtiva, ressignificando o trabalho como fonte de todo valor e toda riqueza social. O trabalho é visto apenas por sua utilidade exterior e não por seu entrosamento com o homem. O trabalho é reduzido à dimensão econômica.

Hegel, que viveu na passagem do século XVIII para o século XIX, expressa uma nova concepção de trabalho. Para ele, o trabalho é uma relação peculiar entre os homens e os objetos. O homem trabalha os objetos, transforma-os e posteriormente os consome. A produção do objeto pelo homem é ao mesmo tempo um processo de autoprodução do homem. No que produz, o homem se reconhece e é reconhecido. Para Hegel, fica evidente o aspecto positivo do trabalho, porque, ao formar coisas, forma e forja o próprio homem. Hegel ignora a alienação do trabalhador na economia moderna. Ressalta o papel positivo da atividade prática, ignorando o da luta contra a opressão.

Na sociedade capitalista do século XIX, analisando as relações de trabalho, Marx e Engels destacam a alienação a que os trabalhadores estão submetidos. A capacidade do ser humano de se realizar enquanto sujeito da história, ainda segundo Marx, fica impossibilitada no processo de produção mecanizada em série, que o aliena ao produto do trabalho (Patto, 1987). Para Marx, o trabalho é exclusivamente humano, com qualidades específicas que o diferenciam do labor animal. “O que distingue o pior arquiteto da melhor das abelhas é que o arquiteto ergue a construção em sua mente antes de a erguer na realidade” (Marx *apud* Albornoz, 1986, p.70). No entanto, ainda segundo Marx, o que torna o trabalho do homem propriamente humano, não é possível na produção industrial mecanizada e em série.

“O trabalho que antes era realizado em prol da comunidade, quer por subsistência ou estratificação social, passa a ser, por mecanismos científico-disciplinares, (...) a via de acesso para o lugar social, pois o sujeito só tem o reconhecimento de sua existência, caso produza. Entretanto, quando já não é mais produtiva a sua locação deixa de existir, pois não tem mais como pagar o “aluguel” social” (Wickert, 1999, p.68).

Desta forma, o sujeito que antes tinha seu lugar na sociedade garantido por tradição, agora necessita do emprego para obtê-lo, visto que só é merecedor de respeito o indivíduo que produz. A disciplina capitalista impôs, e ainda impõe, que só se é alguém quando se é um trabalhador ou um explorador do trabalho de outros.

A locação social se dá pelo trabalho e durante certo tempo esta locação social se sustentou, pois existia um mercado sedento de mão-de-obra. No período de desenvolvimento do capitalismo industrial, o trabalhador nem precisava ser qualificado. No sistema taylorista, era necessário apenas ter capacidade física de produção, já que Taylor ignorava qualquer participação mental dos trabalhadores nas tarefas que julgava ser totalmente manuais e passíveis de parcelamento.

“Antes do advento da sociedade centrada no mercado, o emprego nunca tinha sido o critério principal para definir a significação social do indivíduo, e nos contextos pré-industriais as pessoas produziam e tinham ocupações sem serem, necessariamente, detentoras de empregos. (...) O fato de pertencer a essas sociedades, por si só, dava ao indivíduo a possibilidade de estar livre de morrer de fome. A morte pela fome só aconteceria como um fenômeno coletivo, causado por uma catástrofe natural ou social, que afetaria todos os membros da sociedade ” (Ramos, 1989,p.101).

De acordo com Ramos (1989), na sociedade centrada no mercado, não ser detentor de um emprego corresponde a não ter valor – e mesmo a não existir.

As mudanças que vêm ocorrendo no sistema de produção mundial trouxeram grandes modificações ao mundo do trabalho. Estas mudanças são tão significativas que se pode falar em metamorfose do mundo do trabalho, devido à reestruturação das formas de produção. Reestruturação produtiva é, principalmente, a mudança do sistema americano de produção fordista/taylorista para o modelo japonês toyotista. De uma produção em série,

pouco variada, na qual cada trabalhador fazia apenas uma pequena parte do todo, para um processo de gestão onde se trabalha com estoque mínimo (Kan Ban) e se produz no menor tempo possível (Just in time) (Barbara, 1999).

Tomando mais uma vez a indústria automobilística como exemplo, a Volvo suíça, através da introdução gradativa de inovações tecnológicas e conceituais em suas plantas fabris de Kalmar (1974), Torslanda (1980/1) e Uddevalla (1989) reestruturaram as formas de produção.

“Uddevalla, a mais nova planta, combina flexibilidade funcional na organização do trabalho com um alto grau de automação e informatização. É também um excelente conceito de produção diversificada de qualidade.

Sua estratégia parece combinar os requisitos e demandas do mercado, os aspectos tecnológicos, os imperativos do dinâmico processo de transformação da organização do trabalho e as instáveis condições da reestruturação da indústria.

Operando num mercado de trabalho complexo, a Volvo adequou sua estratégia a dois fatores fundamentais: a internacionalização da produção e a democratização da vida no trabalho” (Wood Jr, 1992, p.16).

O objetivo da Volvo é projetar um trabalho tão ergonomicamente perfeito, que torne os operários mais saudáveis. A finalidade de tudo isto é aumentar a produtividade, reduzir custos e produzir com a mais alta qualidade (Wood Jr., 1992).

O exemplo da evolução das formas de produção na indústria automobilística ilustra o processo de transformação da indústria neste século. O mundo passa por uma transformação histórica rumo à chamada Terceira Revolução Industrial que se caracteriza pela globalização da economia, pela informatização crescente e pela agilização nas comunicações. Nesse contexto, o desemprego é uma grande preocupação.

O emprego é um conceito em mutação. Esse “emprego” que existia até o início da década de 80 é uma idéia do século XIX, que representava o trabalho organizado em partes distintas e essencialmente estáticas – o nível de produção esperado do trabalhador era palpável e as qualificações necessárias limitadas. A eliminação de níveis hierárquicos, a

terceirização e os adventos tecnológicos, entre outros fatores, modificaram as condições de trabalho, e esse tipo de emprego está em extinção.

Segundo Freitas (1999), a globalização coloca em xeque as estruturas e as estratégias organizacionais que sobreviveram à década de 80. No seu rastro, ocorre a elevação do nível de competitividade mundial, a quebra de várias empresas, as megafusões e a interdependência financeira cada vez mais acentuada e perigosa. A questão de ordem é enxugar as planilhas de custos, cortar as gorduras, apertar os cintos, desacelerar investimentos, definir o *core business*, terceirizar o que não é essencial, reduzir os níveis hierárquicos, demitir em massa, etc. Cortam-se carreiras, competências e sonhos. A cultura do descartável ou da obsolescência atinge todos os níveis: saberes, idades, carreiras, competências.

Autores como Bridges (1994) e Rifkin (1995) apontam os avanços tecnológicos e os novos arranjos estruturais como fatores causais da drástica redução de empregos nas organizações. Esses autores divergem em relação às perspectivas que vislumbram quanto à possibilidade de as pessoas inserirem-se ou permanecerem no mercado de trabalho, sem o vínculo formal de emprego.

Bridges (1995) considera que, embora os empregos estejam desaparecendo das organizações (*dejobbing*), ainda haverá muito trabalho a ser feito e, assim como as organizações mudaram, as pessoas também terão de se adaptar a esse novo contexto. Para ele os trabalhadores de hoje devem esquecer de procurar empregos e ir em busca do trabalho que precisa ser feito – e, então, se organizarem quanto à melhor forma de o realizarem. Revela-se otimista quanto à eficácia dos esforços individuais de enquadramento nesse novo contexto. Preparar-se, reconstruir um sistema de apoio, atualizar as habilidades, lançar o “Você & Co”, reorganizar as prioridades são alguns dos esforços individuais que Bridges considera essenciais para que o trabalhador consiga lidar com a fluidez do mundo desprovido de empregos.

Rifkin (1995) se mostra cético quanto ao êxito dos investimentos em retreinamento de funcionários. Considera a idéia de uma sociedade de empreendedores doentia. Os empreendedores são necessários à economia, pois criam riquezas, correm riscos, desafiam o “*status quo*”, mas a maioria da população não conseguiria viver assim. Levanta a questão: como uma crescente força de trabalho subempregada ou desempregada, deslocada por tecnologias da Terceira Revolução Industrial, terá condições de:

- a) dar o salto qualitativo necessário, em termos de qualificação, para tornar-se realmente “empregável”? Argumenta que os poucos empregos disponíveis na nova economia global da alta tecnologia estão no setor de conhecimento.

“É ingenuidade acreditar que grandes números de trabalhadores sem qualificação e semiqualeificados, trabalhadores administrativos e operários possam ser treinados para tornarem-se físicos, cientistas da computação, técnicos de alto nível, biólogos moleculares, consultores empresariais, advogados, auditores etc. Para começar, a lacuna nos níveis educacionais entre aqueles que precisam de emprego e o tipo de cargos de alta tecnologia é tão grande que nenhum programa de retreinamento poderia esperar atualizar de forma adequada o desempenho profissional de trabalhadores para que estivessem à altura do número limitado de oportunidades de cargos especializados que existem” (Rifkin, 1995, p.38).

- b) adquirir todos os bens e serviços produzidos pelos novos sistemas de produção, altamente automatizados, sendo que muitos dos quais passarão a representar investimentos fundamentais para os profissionais que desejam disputar posições no mercado, como já o são, por exemplo, o computador pessoal, o fax, o acesso à Internet, o telefone celular e outros.

De Masi (1999) argumenta que

“em linhas gerais, cada vez que a inovação tecnológica e estrutural permite transferir o esforço humano para as máquinas surgem duas análises diferentes: num primeiro momento, o fenômeno é percebido como desemprego e como ameaça ao equilíbrio social; apenas num segundo momento é percebido como libertação da escravidão do trabalho, da carestia e da tradição”(p.8).

Barbara (1999) questiona o discurso de Bridges, onde a alocação ou a recolocação dos trabalhadores só será viável com uma correspondente qualificação ou requalificação dos mesmos, pois cada vez mais a responsabilidade pelo aperfeiçoamento é atribuída ao

próprio trabalhador. No seu entender, o termo qualificação pode estar mais a serviço da ideologia do que do trabalhador. A função ideológica da qualificação/requalificação é servir para justificar, não só a exclusão, como o lugar que cada um ocupa na sociedade.

Davis (1997) tem uma posição contrária a de Rifkin: não vê fim algum do emprego por perto. Sugere que, embora a taxa bruta de desemprego permaneça constante, sempre haverá um movimento intenso de criação e destruição de empregos na economia. Argumenta que, embora as pessoas acreditem que há cada vez menos empregos, o número de empregados em relação à força total do trabalho cresceu assustadoramente. O que mudou foi a distribuição entre homens e mulheres. Outra mudança significativa diz respeito à natureza do trabalho. Há mais pessoas realizando trabalhos parciais e, também, como produto da revolução tecnológica, mais pessoas trabalhando de forma autônoma.

Embora discorde do discurso de fim do emprego, Davis (1997) reconhece que existe um grande contingente de desempregados, e que a alternativa de recolocação dos mesmos, em longo prazo, passa pela educação. No seu entender, a capacidade de adaptação de um trabalhador, depende basicamente de suas capacidades intelectuais. Um dos efeitos da revolução tecnológica é o fato de haver maior demanda por gente mais qualificada e menor necessidade de empregos tradicionais. Isso explica, no seu entender, porque as taxas de desemprego tendem a ser maiores onde os níveis educacionais são menores. “Subdesenvolvimento não é destino, mas sim resultado de certas escolhas equivocadas”(Davis, 1977, p.82).

Já para De Masi (1999), desemprego não é problema, é solução. O progresso tecnológico está prestes a liberar o homem do trabalho. Segundo o autor, estamos prestes a otimizar, quase até a sua anulação, o denominador contido na fórmula da produtividade, quantidade de produto dividida pelas horas/homem necessárias à sua produção. As máquinas já estão perto de nos proporcionar, quase sozinhas, os meios de subsistência.

Para De Masi, isso significa a libertação do trabalho, "da maldição de Adão". Na prática, isto parece significar o desemprego tecnológico.

De Masi argumenta que os responsáveis pela organização da produção, ao invés de aproveitar as inovações tecnológicas para produzir os mesmos bens em menos tempo, preferiram produzir mais bens ao mesmo tempo, alimentando uma espiral de consumo, destinada a se esfacelar contra a saturação do mercado e contra a mão-de-obra sobressalente.

A alternativa, de acordo com o autor, é simples: basta remunerar o tempo livre, o que permitiria a instauração do que ele chama de "ócio ativo". "As pessoas se deslocariam para tarefas criativas, como as ciências, as letras e os esportes. Algo não muito diferente da *skolé* grega (tempo livre) - que está na raiz da palavra "escola" (para ir à escola é preciso ter tempo livre)" (De Masi, 1999, p.111).

Em praticamente todas as partes do mundo, o ideal de estabilidade no emprego do passado está colidindo com a realidade de insegurança no emprego do presente. Mesmo no Japão, "o bastião do emprego para a vida toda", onde milhões de trabalhadores trabalharam para um único empregador a vida inteira, a partir de 1992 os cortes e demissões balançaram o contrato social (Kanter, 1996, p. 168). A autora coloca que a incerteza, hoje, cerca todos os locais de trabalho, mas que as empresas e empregados cosmopolitas estão mais bem posicionados para enfrentarem a realidade. "Os locais de trabalho nas empresas, que estão prontas para o mundo, oferecem uma nova forma de segurança, a segurança da empregabilidade" (Kanter, 1996, p.170).

Se a segurança não vem mais de estar empregado, precisa vir da capacidade de ser empregável. A segurança da empregabilidade vem da chance de acumular capital humano - habilidades e reputação - que possa ser investido em novas oportunidades, à medida que elas surgirem. As pessoas cujo "conjunto de capital intelectual" ou domínio técnico for

mais alto estarão em melhor posição para obter um emprego proveitoso, ou até mesmo para trabalharem como autônomas (Kanter, 1996, p.183).

O que Kanter chama de empresas cosmopolitas ou empresas que estão prontas para o mundo, são as que oferecem oportunidades de aprendizado, onde a pessoa tem chances de aumentar suas habilidades, de ampliar sua capacidade de continuar empregável. Empregos desafiadores em projetos significativos, segundo ela, são mais importantes do que promessas sobre o futuro ou programas de benefícios. Afirma, inclusive, que já está surgindo um novo contrato social baseado nas novas realidades das empresas cosmopolitas. Empresas que oferecem segurança de empregabilidade investem em conceitos, competência e conexões de classe mundial (3 Cs). São mais empreendedoras, voltadas para o aprendizado e usam o trabalho em equipe, internamente, e alianças, externamente. Os locais de trabalho de classe mundial oferecem segurança de empregabilidade, porque preparam as pessoas para os empregos do futuro e as ligam a oportunidades que poderiam existir fora do atual emprego ou empregador.

As mudanças na natureza do trabalho têm-se feito sentir em todas as partes do mundo. Citando novamente o Japão, país onde o ideal é tornar-se assalariado, preso a vida inteira a uma empresa grande e segura, já existem agências de empregos temporários. Hoje, em todo o mundo existe uma movimentação, no sentido de tornar o trabalho temporário. O *downsizing*, a terceirização, a subcontratação, o “movimento pelo *home-office*” são algumas das formas encontradas para que isto aconteça. Segundo Charles Handy, guru da administração, estamos entrando numa era onde trabalho é uma coisa que se faz e não um lugar para onde se vai, pois as empresas continuarão existindo, mas com um porte reduzido (Micklethwait e Wooldrige, 1998).

Girardi (1999) corrobora, afirmando que a tendência é as empresas concentrarem-se nas suas atividades principais, dirigindo seus esforços para um único foco, redefinindo seus objetivos. “Esta perspectiva as leva a se especializarem em suas vocações, passando a outras empresas atividades distantes deste foco, surgindo então a terceirização”(p.25).

2.4 TERCEIRIZAÇÃO

A partir do pós-guerra e, em especial, dos anos 70, uma nova configuração se apresenta para a economia mundial e para os sistemas de produção industrial em particular. Esta nova configuração, que trouxe o Japão como uma nova potência industrial, implicou profundas mudanças nas tradicionais formas de organização industrial. Até então, o tipo predominante de estrutura organizacional, sob o paradigma da produção em massa, pressupunha, dentre outros princípios, a estratégia de integração vertical das empresas (Amato Neto, 1995).

No Brasil, até a década de 80, as diretrizes de política industrial, direcionadas ao fechamento da economia à concorrência internacional, favoreceram o processo de integração vertical de seu parque industrial. Amparadas por subvenções do governo, reserva de mercado e fraca concorrência, as empresas brasileiras se descuidaram em acompanhar os padrões internacionais de qualidade e produtividade e em modernizar seus processos de produção e gestão (Costa, 1994). A partir da década de 90, vários motivos impulsionaram mudanças nos padrões de gestão e organização do trabalho. Druck (1999) destaca dois, que na sua opinião são consenso:

“a) a necessidade de responder às novas bases de competitividade, determinada pelo reordenamento do mercado internacional, sobretudo a partir da abertura da economia, quando vários setores da indústria são expostos à concorrência no plano nacional e internacional, exigindo um conjunto de medidas para obter a redução de custos, maior produtividade e qualidade na produção; b) no plano nacional, o esforço para sobreviver à crise e à situação de instabilidade econômica, determinadas, essencialmente, por um processo inflacionário crônico” (p. 118).

Costa (1994) concorda e ressalta que conceitos, até então pouco evidenciados, como qualidade, produtividade, racionalização de custos, direitos do consumidor, passam a ter uma nova dimensão, bem como ser extremamente necessários à sobrevivência e modernização do parque industrial nacional, em grande parte ultrapassado

tecnologicamente. Nesse cenário, a terceirização ganha importância num momento em que as empresas precisam racionalizar recursos, redefinir suas operações, funcionar com estruturas mais enxutas e flexíveis.

“A terceirização está, portanto, inserida na idéia de mudança organizacional e combina com estas técnicas modernas de administração, no sentido de maior qualidade, flexibilização, desverticalização, globalização da economia, novos paradigmas da administração, entre outras” (Girardi, 1999, p.25).

A terceirização, vista como uma estratégia de administração, se converte em recurso gerencial, para evitar a dispersão de esforços.

Conforme Rezende (1997), as mudanças acima descritas alçaram a terceirização à condição de “solucionadora de quase todas as questões estratégicas da empresa”. Para ele, “a terceirização é uma possibilidade infinitamente mais adequada para uma série de situações enfrentada pelas empresas, mas não pode ser tratada como um novo dogma, visto que os dogmas, tanto os velhos como os novos, não conseguem mais dar respostas satisfatórias à efetiva prática gerencial moderna” (p. 7). Mesmo porque, segundo este autor, terceirização para um, pode significar verticalização para outro, e ambos não são necessariamente excludentes, podendo ocorrer paralela e simultaneamente.

Segundo Fontanella *et al* (1994), a terceirização é uma tecnologia de administração que consiste na compra de bens e/ou serviços especializados, de forma sistêmica e intensiva, para serem integrados na condição de atividade-meio à atividade-fim da empresa compradora, permitindo a concentração de energia em sua real vocação, com o intuito de potencializar ganhos em qualidade e competitividade.

Para Giosa (1997, p.11), a terceirização

“é uma técnica moderna de administração e que se baseia num *processo de gestão*, que leva a mudanças estruturais da empresa, a mudanças de cultura, procedimentos, sistemas e controles, capilarizando toda a malha organizacional, com um objetivo único quando adotada: atingir melhores resultados, concentrando todos os esforços e energia da empresa para a sua atividade principal”.

Costa (1994) entende terceirização como a prática de comprar externamente produtos e serviços necessários ao processo produtivo.

De acordo com Dias (1999), pode-se considerar a terceirização como uma filosofia de gestão em que se procura direcionar toda a atenção e o conhecimento da empresa para o produto ou negócio que se constitui na sua atividade principal, tornando-a cada vez mais consolidada no seu ramo específico e terceirizando tudo aquilo que não contribua diretamente com a razão de ser da organização.

Enquanto alguns autores entendem a terceirização como uma filosofia de gestão, Brasil (1993) e Amato Neto (1995) definem-na como um processo de transferência, dentro da empresa-origem, de funções que podem ser executadas por outras empresas (empresas-destino). Estas funções incluem atividades de apoio ou aquelas diretamente relacionadas com o processo de produção da empresa. Para Brasil, estas funções compreendem os serviços de limpeza e conservação, preparação e distribuição de alimentos, telefonistas, manutenção geral, vigilância, serviços de controle de qualidade, movimentação de materiais, entre outros.

Leiria *et al* (1992, p.14) considera terceirização toda “contratação de parceiros para executar quaisquer tarefas que não sejam a verdadeira vocação da empresa”.

Para Dias (1999), este processo de transferência de determinadas atividades, para que estas sejam realizadas por uma “terceira” empresa, deve ser planejado, pois a empresa-terceira deve possuir o domínio operacional e técnico da atividade terceirizada. Segundo esse autor, o princípio básico da terceirização é o de delegar para terceiros todas as atividades que as empresas consideram estar fora de sua vocação, transferindo processos e funções específicas às empresas especializadas que possuem o domínio operacional e técnico da atividade terceirizada, sendo seu objetivo principal aumentar a agilidade de tomada de decisões, no âmbito empresarial.

Girardi (1999, p. 27) conclui que a terceirização “é um modelo administrativo que tem como objetivo a concentração de esforços na razão de ser da empresa (atividade-fim), podendo transferir para terceiros, especialistas e idôneos, tudo aquilo que não fizer parte do negócio principal da empresa”.

Tecnologia de administração, filosofia de gestão, contratação de parceiros, processo de transferência, processo de gestão administrativa operacional, independente do que a chamem, a prática da terceirização não é novidade no mundo dos negócios. Segundo Giosa (1997), originou-se nos EUA, logo após a eclosão da II Guerra Mundial, nas indústrias bélicas, e, para Leiria *et al* (1992), consolidou-se como prática administrativa na década de 50, com o desenvolvimento acelerado da indústria americana. Segundo Girardi (1999), o assunto não é novo, muito embora o termo “terceirização” seja recente e sua prática difundida no Brasil, a partir da década de 90.

No Brasil, segundo Leiria *et al* (1992), este modelo foi introduzido pelas fábricas de automóveis que adquiriam as peças de outras empresas, guardando para si a atividade fundamental de montagem dos veículos. Para Druck (1999), a terceirização é uma das práticas de gestão do trabalho do modelo japonês introduzido no Brasil nos anos 90, seguida dos programas de qualidade total. Ela cita a Riocell como a primeira empresa brasileira a adotar a terceirização, em 1986, seguindo o critério de terceirizar as atividades-meio, para concentrar-se na atividade-fim.

“ A busca pela flexibilização da produção e do trabalho tem levado a um processo crescente de descentralização das empresas, através da externalização de atividades. Esta externalização assume várias formas: contratos de trabalho domiciliar, contrato de empresas fornecedoras de componentes, contrato de serviço de terceiros (empresas ou indivíduos) e contratos de empresas cuja mão-de-obra realiza a atividade produtiva ou serviço na planta da contratante. Além disso, há a formação de “cascatas” de subcontratação, à medida que empresas contratadas pela “empresa-mãe” subcontratam outras empresas ou trabalhadores para realizar o serviço, as quais, por sua vez, podem também subcontratar outras empresas e outros trabalhadores, e assim por diante” (Druck, 1999, p.126).

Teoricamente, pode-se concluir que a terceirização é uma prática de gestão, onde se delega, para terceiros, todas aquelas atividades que a empresa considera estarem fora de sua vocação, seu foco. É fundamental que a empresa terceira saiba fazer melhor, com mais qualidade, o que lhe foi repassado, isto é, que seja uma especialista no assunto. Na prática, ocorrem distorções, como ressalta Dias (1999, p.195):

“Muitas empresas preocupadas com a diminuição de custos demitem empregados e os contratam para executar os mesmos serviços por um salário menor, sendo remunerados por produtividade não obtendo em contrapartida nenhuma garantia assistencial. No Brasil ocorre com muita frequência junto a indústria do setor de calçados e de confecções que chegam a empregar inclusive crianças nesse tipo de atividade. Essa atitude, além de condenável, é altamente distorcida do ponto de vista da terceirização, que tem no aspecto da melhoria da qualidade o seu ponto central. Esse é um exemplo do mau uso de técnicas de administração usadas com a finalidade única de reduzir custos em detrimento de outras vantagens, e que tornam a terceirização tão empregada hoje no mundo globalizado”.

Fontanella *et al* (1994, p.53) esclarece que, em tese, “na opinião do Tribunal Superior do Trabalho, via Enunciado 331, publicado em janeiro de 1994, todas as atividades-meio de uma empresa podem ser delegadas a empresas especialistas, e que exerçam seu negócio com autonomia econômica e administrativa”.

Reforçando o que Dias defende, Costa (1994, p.9) afirma que a “adequada terceirização pressupõe que as empresas prestadoras de serviço desenvolvam atividades lícitas, sejam economicamente independentes dos seus contratantes e responsáveis pela contratação, gerenciamento, remuneração e demais encargos trabalhistas dos seus empregados”. A autora informa que, no Brasil, o que mais induz as empresas a mergulhar num processo de terceirização é a perspectiva de redução de custos operacionais fixos de suas atividades, porém alerta que terceirizar apenas com o intuito de reduzir custos a curto prazo, principalmente atrelado à política de corte de pessoal, constitui decisão inviável e propensa a embargos jurídicos.

Ainda assim, os autores citados, até então, são unânimes ao afirmarem que, um processo de terceirização devidamente planejado permite o alcance de resultados positivos, como:

- concentração de esforços da empresa na atividade principal;
- agilização da produção;
- redução de custos fixos e administrativos;
- redução do espaço físico ocupado;
- possibilidade de realizar alianças estratégicas;
- racionalização da estrutura organizacional da empresa;
- redução de níveis hierárquicos;
- aprimoramento tecnológico e dos padrões de qualidade e produtividade;
- processo de decisão mais ágil e flexível.

Dentre os aspectos mais significativos que dificultam a terceirização, Costa (1994) destaca:

- dificuldade de integração das culturas do contratante e do fornecedor;
- risco na escolha dos parceiros (negligência e incapacitação, inexperiência);
- risco da não conformidade do produto ou serviço (qualidade);
- não cumprimento das cláusulas contratuais como acordadas;
- risco de desemprego e não absorção da mão-de-obra na mesma proporção;
- reclames jurídico-trabalhistas;
- confronto sindical.

Druck (1999) analisa os motivos impulsionadores das mudanças nos padrões de gestão e organização do trabalho nos anos 90, sob a ótica empresarial, dos sindicatos e acadêmica.

Na visão empresarial, o discurso é bastante claro e hegemônico. O tema central é a busca da competitividade, a necessidade de inserção na nova ordem globalizada da

economia, a sobrevivência e a superação da crise econômica nacional. Das políticas econômicas e reformas introduzidas a partir do governo Collor, duas destacam-se para justificar a adoção da terceirização e o modelo da qualidade total de acordo com os empresários:

“a) a abertura da economia, com a redução de alíquotas de produtos importados, que gerou um certo “desespero” em alguns meios empresariais mais atingidos pela medida e que, assim, tiveram que tomar iniciativas para garantir sua permanência no mercado; b) o processo de privatização das empresas estatais, cuja justificativa se apoia na questão da eficiência, da qualidade e da produtividade como fatores “inerentes” ao setor privado, que por isso consegue se manter competitivo” (p.129).

Na visão sindical, para a Central Única dos Trabalhadores - CUT os programas de qualidade e produtividade priorizam apenas o produto, e não o produtor. A melhoria da qualidade na produção não tem se estendido às condições de trabalho, nem os ganhos de produtividade têm sido distribuídos aos trabalhadores. A Confederação Geral dos Trabalhadores - CGT reafirma que, no Brasil, a modernização não está associada à melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores e não têm resultado em melhores salários. Considera que as mudanças tem ocorrido de forma impositiva, resultando em maior concentração de renda e aumento da economia informal, “uma modernização via uma terceirização espúria e predatória” (Druck ,1999, p.134). Para a Força Sindical, é necessário investir na qualificação da mão-de-obra, indicando a importância do Estado nesta tarefa. Além disso, na sua visão, estas mudanças organizacionais se inserem no debate sobre uma nova política industrial e políticas de emprego e renda e, portanto, não se limitam à relação capital-trabalho.

Especificamente em relação a terceirização, Druck (1999) utiliza dados do Dieese, que cita como principal determinante das mudanças a redução de custos. E esta estratégia tem se sustentado no aumento de intensidade do ritmo de trabalho, na maior concentração de tarefas e responsabilidades e na precarização das condições de trabalho e emprego.

De acordo com o Dieese, existem dois padrões de terceirização. O primeiro, denominado de reestruturante, visa à redução de custos a partir de determinantes tecnológicos e organizacionais, em que a focalização possibilita ganhos de produtividade e eficiência, ao mesmo tempo que, ante a instabilidade do mercado, permite transferir riscos para terceiros. O segundo padrão, predatório, caracteriza-se pela redução de custos através das relações precárias de trabalho, recorrendo: a) subcontratação de mão-de-obra; b) contrato temporário; c) contratação de mão-de-obra por empreiteiras; d) trabalho a domicílio; e) trabalho por tempo parcial; f) trabalho sem registro em carteira.

Na visão acadêmica, os estudos sobre o processo de terceirização no Brasil tem sido discutido como uma das práticas japonesas.

“Os diferentes enfoques trazem à tona os diversos aspectos que as pesquisas têm indicado e que se enquadram, ora naquelas abordagens que ressaltam as relações interempresas, no esforço para a busca de maior eficiência, qualidade e competitividade, através das diferentes formas de flexibilidade (Gitahy, 1994a; Gitahy e Rabelo, 1989), ora nas análises que demonstram que a terceirização, como prática para a redução de custos, tem precarizado o trabalho e o emprego, comprometendo até mesmo a qualidade de produção (Ruas, 1993b; Rangel e Sorj, 1994; Borges e Druck, 1993; Franco et al, 1994)” (Druck, 1999, p. 139)

Ainda de acordo com Druck (1999), nestas duas linhas de análise, o que está em discussão é um novo paradigma de organização industrial. Os estudos empíricos também revelaram as singularidades regionais e setoriais nas formas sob as quais a terceirização vem sendo adotada pelas empresas. Em empresas do setor de autopeças, máquinas, ferramentas e computadores da região de Campinas, a terceirização resultou da pressão por redução de custos e aumento de eficiência, porém o esforço conjunto entre pequenas e grandes empresas tem resultado num processo de qualificação de fornecedores, indicando que há um processo de modernização de pequenos fornecedores, inclusive com investimentos em tecnologia (Gitahy *apud* Druck, 1999). Já na indústria de calçados do Rio Grande do Sul, evidencia-se o uso da externalização das atividades, com o objetivo de redução de custos, que se faz através da precarização das condições de trabalho e emprego (Ruas *apud* Druck, 1999).

Outras teses são levantadas por Druck acerca da terceirização, e a discussão no meio acadêmico e sindical tem refletido uma posição sobre a *inevitabilidade* do processo de reestruturação produtiva, no qual se insere a terceirização. A crítica mais comum não é à terceirização - enquanto prática de gestão do modelo moderno de produção, mas à “terceirização à brasileira” ou “*outsourcing* tupiniquim” – que tem como único objetivo a redução de custos e se utiliza de uma estratégia de confronto, está sustentada no “ganha-perde” e na “desconfiança generalizada” (Martins e Faria *apud* Druck, 1999, p. 143-146).

De acordo com Rezende (1997), a terceirização não é um modismo, mas algo que veio para ficar e constituir-se numa das principais estratégias requeridas pelo atual processo produtivo e competitivo. Não pode ser vista como uma panacéia. É uma decisão estratégica de suma importância e tem de ser precedida de uma análise criteriosa das vantagens e desvantagens a curto, médio e longo prazo. Dias (1999) alerta para que as empresas não se decidam pela terceirização, tendo como foco principal a redução do custo de mão-de-obra, pois esta seria uma decisão equivocada. O objetivo deve ser aumentar a competitividade e a melhora da qualidade da produção, conseqüentemente a redução de custo.

2.5 ALIENAÇÃO NO TRABALHO

De acordo com Ramos (1983), a alienação é um conceito de origem hegeliana. Foi Hegel que, pela primeira vez, tratou da matéria no plano filosófico.

"Para Hegel, alienação se confunde com objetivação. Toda exteriorização ou objetivação do homem o aliena. A cultura, o Estado, as instituições em geral são, para o homem, uma exterioridade cuja superação constitui imperativo permanente da consciência. Esta tensão subsiste sempre, pois jamais o homem pode reconhecer-se totalmente no outro, numa representação externa, a administração, o Estado, a sociedade. Em outras palavras, no plano dos fatos, a alienação é insuperável. Somente o pensamento, o saber, a autoconsciência intelectual podem triunfar sobre a alienação"(Ramos, 1983, p.54).

Já, Marx, ainda de acordo com Ramos (1983), não identifica objetivação com alienação. Para ele, a alienação é modalidade histórica de exteriorização humana, que nunca admite solução no pensamento. O capitalismo, para Marx, é uma estrutura histórica de alienação, portanto jamais poderia ocorrer, dentro da estrutura capitalista, a desalienação dos indivíduos.

Para Juvenal Arduini, citado por Dantas (1988),

"alienar-se significa tornar-se 'outro'. É a cisão fundamental do homem. Pela alienação o homem torna-se estranho a si mesmo, fecha-se, separa-se do seu próprio ser. Torna-se outro com relação à sua identidade. Desapropria-se. Já não coincide mais com seu ser e, em vez de conciliação, temos dissociação"(p.34).

Marcuse (1978) sugere que o conceito de alienação parece tornar-se questionável quando os indivíduos se identificam com a existência que lhes é imposta e têm nela seu próprio desenvolvimento e satisfação. Essa identificação não é uma ilusão, mas uma realidade. Contudo, a realidade constitui uma etapa mais progressiva da alienação. Esta se tornou inteiramente objetiva. O sujeito que é alienado é engolfado por sua existência alienada. (p.31)

De Masi (1999) afirma que:

“enquanto a sociedade greco-romana aprendeu a enriquecer de significados os poucos objetos à sua disposição, a sociedade industrial preferiu enriquecer-se de tecnologia para construir sempre mais objetos. Além disso, preferiu enriquecer-se de objetos tanto mais pobres de significados qualitativos quanto mais o consumismo almejava à multiplicação quantitativa deles. Isso leva a uma disputa entre a superprodução de um mercado ciclicamente saturado por objetos obsoletos e à indução de necessidades alienantes que criam uma demanda fictícia por objetos novos, destinados, por sua vez, a uma rápida obsolescência” (p.9).

Marcuse (1978) já fala a respeito desta alienação social quando descreve o processo de unidimensionalidade do homem.

"Os produtos doutrina e manipulam; promovem uma falsa consciência que é imune à sua falsidade. E, ao ficarem esses produtos benéficos à disposição de maior número de indivíduos e de classes sociais, a doutrinação que eles portam deixa de ser publicidade; torna-se um estilo de vida. É um bom estilo de vida - muito melhor do que antes - e, como um bom estilo de vida, milita contra a transformação qualitativa. Surge assim um padrão de pensamento e comportamento unidimensionais no qual as idéias, as aspirações e os objetivos que por seu conteúdo transcendem o universo estabelecido da palavra e da ação são repelidos ou reduzidos a termos desse universo. São redefinidos pela racionalidade do sistema dado e de sua extensão quantitativa"(Marcuse, 1978,p.32).

Para analisar o fenômeno da alienação, Ramos discrimina três sentidos da palavra, porém alerta que, na realidade, nenhum deles se concretiza separadamente. A discriminação é meramente para efeito de análise. São eles: auto-alienação, reificação e privação de poder.

"A auto-alienação resulta da perniciosa articulação do indivíduo ao trabalho, na qual ele se sente estranho a si mesmo. Ordinariamente este estado psicológico se verifica em organizações em que o indivíduo é tratado como unidade abstrata, força de trabalho, mero instrumento passivo que, em troca de salário, cumpre tarefas, segundo especificações autocraticamente determinadas. Nestas circunstâncias, a organização se conduz com restrita ou nula tolerância às convicções e preferências do indivíduo. O ajustamento ao trabalho, nestas circunstâncias, só é conseguido pelo indivíduo com um esforço penoso de auto-racionalização de sua conduta" (Ramos, 1983, p.56).

O processo de reificação, de acordo com Lucien Goldmann citado por Ramos (1983, p.58), consiste na transformação das relações entre o trabalho necessário à produção de um bem e este próprio bem, em qualidade objetiva de objeto. Assim, a reificação ocorre quando a organização assume diante do indivíduo o aspecto da realidade cega, objetiva, exterior.

Naturalmente, de acordo com este autor, varia o grau de reificação da consciência dos agentes da ação administrativa. Ressalta, porém, que a mais grave alienação consiste em não ter consciência da alienação.

O terceiro sentido de alienação, analisado por Ramos, é a privação do poder. Os indivíduos alienados se encontram excluídos, privados de meios de decisão, e, assim, não

podem determinar o curso dos acontecimentos conforme desejam. Este modo de ver é um ponto de vista particular de Marx. Para ele o trabalhador é alienado justamente porque os meios de produção não lhe pertencem.

Ramos ressalta que a promessa de desalienação total não tem fundamento científico. "É impensável a desalienação absoluta". A superação de uma alienação é começo de outra.(1983, p.63)

Para Dantas (1988), a alienação no trabalho se realiza de dois modos fundamentais:

"em primeiro lugar ele assume uma forma aparentemente ativa: o homem *tem* de trabalhar. O trabalho é assim a principal e fundamental forma de alienação. *O homem se aliena*. Em segundo lugar ele assume uma forma passiva: ele, o homem, é *educado* para aceitar o trabalho como forma natural da existência social e não como uma forma alienante histórica, circunstancial: o homem é alienado"(Basbaum, citado por Dantas, 1988,p. 35).

Dantas conclui, a partir da citação acima, que o trabalho e a educação aparecem como fatores essenciais de alienação: o homem, por definição e por natureza, livre e consciente, passa a ser *uma coisa que trabalha e aceita o trabalho* para subsistir. Na realidade ele se desumaniza.

Enquanto o homem produzia para sua própria subsistência, seu trabalho não era considerado alienado, pois produzia para si e não para o mercado. Seus produtos tinham valor de uso e não valor de troca. O trabalho começa a adquirir uma forma alienante quando produz valor de troca. O homem, trabalhador, já não faz apenas o que quer, mas o que o outro quer. Os produtos do trabalho assumem forma de mercadoria. O produto de seu trabalho pertence a outro, que lhe dá em troca alguns bens de subsistência, um salário.

De acordo com Dantas, em todo este processo o homem vai se transformando numa mercadoria que possui um determinado valor para outro.

Com a industrialização, o advento da máquina, “o trabalho torna-se duplamente alienante: à máquina e ao dono da máquina (...). O homem se torna, a partir desse momento, um apêndice da máquina, parte dela, como um parafuso ou uma engrenagem. Não é o homem que produz, é a máquina. O homem limita-se a fazê-la funcionar...” A máquina moderna dispensa a inteligência e a consciência humana e o anula como homem. Neste momento o homem coisifica-se (Dantas, 1988, p.36).

2.6 IDENTIDADE

Há vários autores e várias teorias dentro da Psicologia que se propõem a conceituar identidade. No presente estudo, optou-se por entendê-la dentro de uma visão social, pois parece ser a melhor forma para, posteriormente, correlacioná-la com o mundo do trabalho.

A sociedade é uma realidade ao mesmo tempo objetiva e subjetiva e, para compreendê-la, necessariamente temos que compreender estes aspectos. Segundo Berger e Luckmann (1987), estes aspectos receberão correto reconhecimento “se a sociedade for entendida em termos de um processo dialético em curso, composto de três momentos, exteriorização, objetivação e interiorização” (p. 173). Portanto, a sociedade e cada uma de suas partes são simultaneamente caracterizadas por estes três momentos, de tal modo que qualquer análise que considere apenas um ou dois deles é insuficiente.

O indivíduo não nasce membro da sociedade. Nasce com a predisposição para a sociabilidade e torna-se membro da sociedade. O ponto inicial deste processo é a interiorização, isto é, a apreensão ou interpretação imediata de um acontecimento objetivo como dotado de sentido. A interiorização constitui a base, primeiramente da compreensão de nossos semelhantes e, em segundo lugar, da apreensão do mundo como realidade social dotada de sentido. Somente depois de ter realizado este grau de interiorização é que o

indivíduo se torna membro da sociedade, e o processo ontogenético através do qual isto se realiza é a socialização (Berger e Luckmann, 1987).

Martin-Baró (1985) entende a socialização como aqueles processos psicossociais nos quais o indivíduo se desenvolve historicamente como pessoa e como membro da sociedade. Esta definição, de acordo com o autor, contém três afirmações essenciais:

1. É um processo de desenvolvimento histórico – seu caráter é definido pelas circunstâncias próprias de cada situação histórica.
2. É um processo de desenvolvimento da identidade pessoal – através da socialização cada indivíduo vai se configurando como pessoa.
3. É um processo de desenvolvimento da identidade social – a socialização marca o indivíduo com o selo próprio da sociedade e do grupo social em que historicamente se realiza o processo de socialização.

Portanto, para Martin-Baró, não há identidade pessoal que não seja ao mesmo tempo identidade social. A identidade da pessoa depende, de modo primordial, da identidade que seu grupo social lhe proporciona.

De acordo com Martin-Baró (1985), as pessoas se diferenciam umas das outras, pois cada uma tem uma identidade, um eu próprio que as distingue, assim como um vínculo social que as une. Este autor, assim como Berger e Luckmann, entende que é através do processo de socialização que as pessoas adquirem seu eu pessoal e seu eu social.

“A socialização primária é a primeira socialização que o indivíduo experimenta na infância, e em virtude da qual torna-se membro da sociedade. A socialização secundária é qualquer processo subsequente que introduz um indivíduo já socializado em novos setores do mundo objetivo de sua sociedade” (Berger e Luckmann, 1987, p.175).

Estes autores esclarecem que a socialização primária implica mais do que aprendizado puramente cognoscitivo: ocorre em circunstâncias impregnadas de emoção.

Todo indivíduo nasce em uma estrutura social objetiva, dentro da qual encontra os outros significativos que se encarregam de sua socialização. A criança identifica-se com os outros significativos por um grande número de modos emocionais. Qualquer que seja este modo, a interiorização só se realiza quando há identificação. A criança absorve os papéis e as atitudes dos outros significativos, interioriza-os, tornando-os seus. É através desta identificação com os outros significativos que a criança torna-se capaz de identificar a si mesma, de adquirir uma identidade subjetivamente coerente e plausível. Os autores ainda salientam que esse não é um processo unilateral e nem mecanicista. Implica uma dialética entre a identificação pelos outros e a auto-identificação, entre a identidade objetivamente atribuída e a identidade subjetivamente apropriada. A dialética - que está presente em cada momento em que o indivíduo se identifica com os outros para ele significativos - é, segundo Berger e Luckmann, a particularização na vida individual da dialética geral da sociedade, inicialmente comentada.

“ A identidade é objetivamente definida como localização em um certo mundo e só pode ser subjetivamente apropriada *juntamente com* este mundo.(...) A criança aprende que *é* aquilo que é chamada” (Berger e Luckmann, 1987, p.177).

Através da socialização primária, o indivíduo adquire "um mundo" e desenvolve uma identidade pessoal. Para Martin-Baró, "um mundo" é todo um contexto objetivo, material e pessoal, é também uma cultura e toda sua complexidade. Portanto, adquirir "um mundo" significa fazer parte de um contexto e situação social, e incorporar individualmente esse contexto e situações sociais em forma de estruturas psicológicas. Na socialização primária, é construído o primeiro mundo do indivíduo. Ela termina, segundo Berger e Luckmann, quando o conceito do outro generalizado foi estabelecido na consciência do indivíduo. Neste momento, ele é um membro efetivo da sociedade e possui subjetivamente uma personalidade e um mundo. Porém, os autores assumem que a socialização nunca é total, nem está jamais acabada.

A socialização secundária é a aquisição do conhecimento específico de papéis, estando estes direta ou indiretamente arraigados na divisão do trabalho. Para Martin-Baró,

definitivamente a socialização secundária significa que os processos de socialização prosseguem ao longo da vida das pessoas.

O eu é produto da socialização em todas as suas dimensões, e cada momento de sua evolução representa a síntese final dos processos evolutivos da pessoa.

A identidade pessoal tem quatro características fundamentais, de acordo com este mesmo autor:

1. está referida a um mundo – o eu pessoal sempre se encontra situado em um contexto objetivo e se refere a um mundo, entendido como uma realidade de sentido conhecido e valorizado. Isso significa que as pessoas têm identidades referidas a um contexto, e fora dele o eu perde suas raízes, desmorona.
2. afirma-se na relação interpessoal – a identidade das pessoas é de natureza social; a pessoa se afirma em seus vínculos, de qualquer tipo, com as demais pessoas, no interior de seu grupo social, e como membro de um grupo frente a outros grupos sociais.
3. é relativamente estável – o eu ou a identidade pessoal é relativamente estável. Evolui ao longo da vida, mas a pessoa mantém uma continuidade, seja consigo mesma ou no consciente dela. Posto que a identidade pessoal está sempre referida a um contexto, a evolução do eu caminha unida com as mudanças do próprio mundo. A ruptura das rotinas diárias, a integração em uma instituição diferente, as mudanças nos relacionamentos pessoais, tudo isto caminha junto com a transformação do próprio eu. Para Martin-Baró, mesmo que as pessoas encontrem modificações cruciais em seu próprio eu, ao longo de sua existência, estas mudanças não negam a continuidade do seu eu e nem contradizem a afirmação de que o eu é relativamente estável. Ele cita como exemplo: João, aos 40 anos, sente e sabe que é outra pessoa, diferente do João menino de 9 anos, do adolescente de 16 e do homem de 27. Entretanto, segue sendo João e seu eu de hoje é o mesmo de ontem, talvez totalmente mudado.
4. é produto tanto da sociedade quanto da ação do próprio indivíduo – a identidade pessoal se forma na convergência de uma série de forças sociais que operam sobre o indivíduo e sobre as quais o indivíduo atua e se faz a si mesmo.

A partir das características fundamentais da identidade, o autor deixa claro que as pessoas têm identidade referida a um contexto, e fora dele as pessoas perdem suas raízes e se desestruturam. A pessoa se afirma em seus vínculos com as demais pessoas, no interior de seu grupo social e como membro de um grupo frente a outros grupos sociais. A identidade pessoal se forma na confluência de uma série de forças sociais que atuam sobre o indivíduo e frente as quais o indivíduo atua e se faz a si mesmo. Assim, a identidade é, ao mesmo tempo, produto da sociedade e da própria ação pessoal.

No processo de aquisição da própria identidade, é essencial a percepção que o indivíduo vai tendo de si mesmo. Se cada pessoa é em boa medida fruto de seu fazer, este depende essencialmente da percepção de si mesmo que cada qual tem. A imagem que a pessoa tem de si mesma condiciona sua ação que, por sua vez, condiciona a percepção de si mesma. Martin-Baró (1985) salienta que percepção não é o mesmo que simples captação sensorial; é conhecimento interpretativo e valorativo. A percepção que a pessoa vai tendo de si mesma é ao mesmo tempo um conhecimento, mais ou menos realista, de quem é e como é, mas também uma valoração desse ser e dessa maneira de ser.

Para Bock *et al* (1999), pode-se dizer que "a identidade, o igual a si mesmo depende da sua diferenciação em relação ao **outro**, o que faz da categoria uma função de interação entre o indivíduo e sua cultura" (p.213).

Segundo Ciampa (1998), é a atividade que constrói a identidade. Portanto, cada indivíduo encarna as relações sociais, configurando uma identidade pessoal. Uma história de vida. Um projeto de vida. Para este autor, a questão da identidade, assim, deve ser vista não como questão apenas científica, nem meramente acadêmica: é, sobretudo uma questão social, uma questão política.

Ciampa defende a tese de que identidade é metamorfose. E metamorfose é vida.

"Num primeiro momento somos levados a ver identidade como um traço estatístico que define o ser. O indivíduo aparece isolado, sua identidade como algo imediato, imutável. (...) Um nome nos identifica e nós com ele nos identificamos. Por isso dizemos "eu me chamo...". Então, nós nos chamamos, mas isto só depois de uma certa idade, pois inicialmente apenas somos chamados por um nome que nos foi dado" (Ciampa, 1998, p. 130 e 131).

Ciampa segue afirmando que nos identificamos com nosso nome. O nome é mais que um rótulo ou etiqueta: serve como uma espécie de chancela, que confirma e autentica nossa identidade. A identidade que inicialmente assume a forma de um nome próprio vai adotando outras formas de predicções, como papéis, especialmente. O indivíduo não é mais algo: ele é o que faz. "Se o indivíduo não é algo, mas sim o que faz, o fazer é sempre atividade no mundo, em relação com os outros" (p.137).

De acordo com Silva (1995), identidade é o modo pelo qual o indivíduo forma sua imagem, reconhece seu próprio papel social e constrói seu projeto de vida, e, incluídos nisto, estão a auto-estima e a confiança em si próprio. Para esta autora, o trabalho sempre foi uma dimensão importante na construção humana da identidade.

"Nas sociedades aldeãs e tribais do passado, a identidade era estabelecida pelo nascimento. Poderia ser elevada ou rebaixada um pouco pelas atividades subseqüentes, mas para a maioria das pessoas Quem Você É costuma ser uma dádiva. Conosco, não é assim. Ninguém pode dizer, quando nascemos, quem seremos em nossa fluida sociedade. As pessoas tecem identidades próprias a partir dos amigos que têm, da vida familiar que criam, das suas atividades, das escolas e igrejas que freqüentam – e dos empregos que têm. Principalmente dos empregos. Quando as pessoas se encontram pela primeira vez, costumam perguntar sobre o trabalho, sobre o emprego da outra.

Os empregos proporcionam às pessoas um lugar onde devem comparecer regularmente; uma lista de coisas a fazer; um papel a desempenhar numa empreitada maior; um conjunto de expectativas em relação às quais possam estabelecer um padrão de comparação. Dá a elas um senso de propósito diário. E a realização de cada propósito é uma forma de melhorar a auto-estima (Bridges, 1995, p.133)".

De acordo com o entendimento de Martin-Baró (1985), o trabalho constitui a atividade humana primordial e o marco de referência crucial que define o sentido da

existência dos seres humanos. As sociedades se organizam através do trabalho, e as pessoas estruturam suas vidas em etapas e tempos laborais. O trabalho constitui, assim, o principal contexto modelador dos seres humanos, a principal raiz de seu ser e de seu que fazer. Este autor ressalta que a análise da percepção, das atitudes e dos intercâmbios pessoais devem continuamente referir-se ao contexto laboral que, segundo ele, trata-se do marco mais definitivo para situar a interação humana.

“É o trabalho, portanto, que provê identidade para o homem e o habilita a sentir-se eleito e participante da sociedade. (...) O status na organização passa a ser o referencial que qualifica a inteligência, a capacidade e a competência do indivíduo, muito mais do que sua saúde mental, a qualidade do seu relacionamento familiar ou o grau em que se sente feliz” (Silva *apud* Dittrich, 1999, p.56).

Do ponto de vista social, o trabalho é a atividade mais importante da organização da vida humana. O trabalho constitui o núcleo ao redor do qual o indivíduo organiza sua vida pessoal. O trabalho não somente organiza a vida do indivíduo; a vida social também se estrutura principalmente em função do trabalho. Quando não trabalha ou se está desempregado, a exclusão é um sentimento que passa a fazer parte do cotidiano do trabalhador. Ele não mais se sente parte da sociedade, é como se o fato de não ter trabalho/emprego tirasse o seu direito ao convívio social.

Segundo Martin-Baró (1985), o trabalho articulado socialmente como papel, constitui o marco de referência para que o indivíduo estabeleça suas aspirações e seu estilo de vida, para que perceba sua própria identidade e a identidade das pessoas que com ele se relacionam.

“É, por fim, através do trabalho que o indivíduo vai objetivando seu ser refletindo-o em relações, em êxitos e fracassos, que o levaram não somente às alegrias e tristezas mais importantes de seu dia-a-dia, senão, sobretudo, a satisfação ou insatisfação consigo mesmo, a sua realização ou frustração existencial” (Martin-Baró, 1985, p.185).

No trabalho, o ser humano pode encontrar o suporte principal que dá sentido a sua vida; a pessoa sabe o que está fazendo, sabe a importância de que está realizando e se sabe a si mesmo frente ao produto de seu que fazer. Assim, através do trabalho, a pessoa se torna

socialmente significativa, e se conhece como alguém que contribui com algo valioso aos demais. Mas, se ao invés de assumir o trabalho como expressão e projeção de sua pessoa, o indivíduo tem que se integrar ao trabalho como um elemento instrumental, como parte insignificante e substituível de uma cadeia produtiva, de uma burocracia anônima, desaparece o caráter dotado de sentido do trabalho, que se transforma em fonte de alienação e de desintegração pessoal (Martin-Baró, 1985, p.187).

Weber (*apud* Chanlat, 1994) já havia observado que o ambiente físico não qualificava apenas os objetivos de produção, mas também o estatuto dos indivíduos na estrutura hierárquica. Partindo deste pressuposto, Chanlat (1994) propõe um estudo entre espaço, identidade e organização. De acordo com o autor, com base na psicologia dos espaços de trabalho, o espaço informa sobre a maneira como o trabalhador aceita, utiliza, investe ou rejeita seu trabalho. O espaço é valorizado como um ponto de ligação a partir do qual ele tenta recriar uma parte de sua identidade. Além do espaço, o autor coloca que a territorialidade serve de fundamento para a identidade pessoal e da identidade social. O fato de compartilhar de um mesmo território permite aos seus ocupantes adquirir conhecimentos, experiências comuns, desenvolver uma coesão maior e estabelecer relações de confiança mútua. Portanto, para quem trabalha, o espaço que lhe é destinado é progressivamente investido como um local pessoal. Ele se caracteriza como uma espécie de concha pessoal valorizada ou desvalorizada, mas com a qual nos identificamos: ele define nosso lugar.

Muszkat (1986, p.24) propõe que:

“a identidade seja entendida como um *complexo funcional*, já que se trata de um *agrupamento de conteúdos psíquicos carregados de afetividade, que se configuram e se modificam através do exercício da própria função*. (...) Do ponto de vista do indivíduo, esse complexo funcional é vivido como uma experiência emocional que permite a cada um se perceber como uma entidade única e separada do outro, que é ao mesmo tempo igual a Si-mesmo.”

Para esta autora, um processo de integração contínuo dos vínculos espacial, temporal e social define o complexo funcional identidade. Exemplifica dizendo que,

quando se diz “eu sou...”, diz-se : nome, idade, profissão, residência, estado civil, etc. Com exceção do prenome e do sexo, todos os demais atributos sofrem modificações constantes através do tempo. Define identidade como um complexo que se organiza através da conscientização das inter-relações de tempo, espaço e intersubjetividade.

“Nós nos identificamos com nosso nome, que nos identifica num conjunto de outros seres, que indica nossa singularidade: nosso próprio nome” (Ciampa, 1985). Não prestamos atenção ao fato de que antes de nós nos chamarmos “fulano”, éramos chamados “fulano”, ou seja, nós nos tornamos nosso nome. O primeiro grupo social do qual fazemos parte é a família, que nos dá nosso nome, nossa primeira noção de identidade. Nosso prenome nos diferencia de nossos familiares e nosso sobrenome nos iguala a eles. Diferença e igualdade.

Sucessivamente, vamos nos igualando e diferenciando conforme os grupos sociais de que fazemos parte.

2.7 ESCOLAS ADMINISTRATIVAS, CONCEPÇÃO DE HOMEM, IDENTIDADE

A partir da análise da Teoria das Organizações e de identidade, procura-se estabelecer uma relação entre a concepção de homem em cada uma das Escolas Administrativas e a identidade do trabalhador. Para melhor visualização apresenta-se inicialmente um quadro resumo e posteriormente explica-se cada um dos tópicos do mesmo. A relação entre a concepção de homem nas diversas Escolas Administrativas e a identidade do trabalhador em cada uma delas será feita baseada nos conceitos de identidade e alienação, propostos por Martin-Baró (1985) e Arduini (1965), respectivamente, e já detalhados anteriormente.

QUADRO 1 - ESCOLAS ADMINISTRATIVAS, SUA CONCEPÇÃO DE HOMEM E IDENTIDADE.

Escolas Administrativas	Concepção de Homem	Identidade
Teoria Clássica	"Homo Economicus"	Trabalho alienante, trabalhador não realiza sua identidade
Teoria das Relações Humanas	"Homo Social"	Trabalho alienante.
Teoria Neoclássica	Homem Organizacional e Administrativo	Trabalho alienante, trabalhador não realiza sua identidade
Teoria da Burocracia	Homem Organizacional	Trabalho fragmentado, trabalhador alienado
Teoria Estruturalista	Homem Organizacional	Trabalho alienante, trabalhador não realiza sua identidade
Teoria Comportamental	Homem Administrativo	Trabalho é um marco de referência para que o trabalhador perceba sua identidade, porém continua alienante.
Teoria dos Sistemas	Homem Funcional	Prevalecem os aspectos alienantes do trabalho
Teoria da Contingência	Homem Complexo	Trabalho é um marco de referência para que o trabalhador perceba sua identidade, porém continua alienante.

Fonte: adaptado do quadro proposto por Chiavenato, no livro Introdução à Administração (1983).

Na Teoria Clássica, o trabalhador é visto como um ser passivo que deve ser programado por especialistas para atuar dentro das organizações. O homem é calculista, motivado por recompensas materiais e econômicas e, como trabalhador, é psicologicamente diferente de outros indivíduos. (Ramos, 1984).

Analisando a concepção de identidade do trabalhador, proposta por Martin-Baró, e o conceito de alienação proposto por Arduini, o trabalho neste período é fonte de alienação e não um marco de referência, para que o indivíduo perceba sua própria identidade.

Na Teoria das Relações Humanas, o trabalhador era visto como "um ser reativo" (Ramos, 1984). Embora houvesse uma maior preocupação com os trabalhadores, o principal objetivo era o ajustamento do indivíduo ao contexto do trabalho e não seu crescimento individual. Apesar da pequena evolução, o trabalho continua alienante, portanto "o homem não realiza sua identidade" (Arduini citado por Dantas, 1988, p.34).

Na Teoria Neoclássica, a ênfase volta à racionalidade a aos resultados econômicos. São oito os objetivos-chave: posição no mercado, inovação, produtividade, recursos físicos e financeiros, rentabilidade, desenvolvimento dos executivos, desenvolvimento da mão-de-obra e responsabilidade pública. (Lodi, 1993)

Apesar de os autores desta escola falarem em auto-realização e satisfação das necessidades dos trabalhadores, o foco principal está centrado na produtividade, com eficiência e eficácia. O trabalho continua sendo alienante e fonte de desintegração social. De acordo com Arduini, o trabalhador não realiza sua identidade.

A Teoria da Burocracia é descrita, por Max Weber, pelas seguintes características: a) uma organização ligada por normas escritas; b) incorpora uma sistemática divisão do trabalho; c) organiza os cargos segundo o princípio hierárquico; d) fixa regras e normas técnicas para regular o desempenho de cada cargo; e) a organização burocrática é o marco de separação entre propriedade e administração. Pela primeira vez, o administrador é um profissional, escolhido com base na competência técnica, assalariado, nomeado, promovido, demitido ou aposentado. (Lodi, 1993). O funcionário torna-se um especialista em normas, as quais passam de meio a fim. O funcionário desenvolve um nível mínimo de desempenho aceitável. O enfraquecimento do comportamento administrativo leva ao conflito entre funcionário e a hierarquia, na medida em que este resiste à disciplina (Motta e Pereira, 1986).

A visão de homem, desta teoria, é basicamente a mesma da Teoria Clássica, o trabalho continua fragmentado, a organização burocrática despersonalizante, e o trabalhador continua alienado.

A Teoria Estruturalista propõe uma reforma das organizações, sugerindo, entre outros aspectos, abolir a microdivisão do trabalho onde a tecnologia mecânica o permitir, introduzindo máquinas automáticas em vez de homens estreitamente vigiados.

Pela primeira vez fala-se de substituição de trabalhadores por máquinas. Se até então o trabalhador não conseguia realizar sua identidade pelos aspectos alienantes do trabalho, acresce-se, aqui o fato de ele deixar de ter o trabalho como marco referencial ao ser substituído por máquinas.

A Teoria Comportamental veio significar uma nova direção e um novo enfoque dentro da teoria administrativa. Uma das mais democráticas teorias administrativas coloca a natureza e a realização humana acima de tudo. Sua ênfase é nas pessoas. Para explicar o comportamento organizacional, esta escola se fundamenta no comportamento individual. Para poder explicar como o homem se comporta, seu foco é o estudo da motivação humana. Há uma preocupação em compreender melhor o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações. Se se analisar a concepção de homem de McGregor, um dos representantes desta escola, vê-se que houve uma mudança em relação aos pressupostos defendidos pela Teoria Clássica. O homem não tem desprazer inerente em trabalhar. As pessoas têm motivação básica, potencial de desenvolvimento, padrões de comportamento adequados e capacidade para assumir responsabilidades. Em função dessas concepções e premissas a respeito da natureza humana, o estilo de administração desta escola é muito mais aberto e dinâmico, encoraja o crescimento individual e proporciona orientação quanto aos objetivos (Chiavenato, 1983).

De acordo com estas premissas, o trabalho é um marco de referência para que o trabalhador perceba sua própria identidade, porém, continua sendo alienante. Apesar da preocupação em compreender melhor o comportamento humano, o objetivo continua sendo a produtividade.

A Teoria dos Sistemas é uma teoria interdisciplinar e essencialmente totalizante. Os princípios do reducionismo, do pensamento analítico e do mecanicismo da Teoria Clássica são substituídos pelos princípios opostos do *expansionismo* (que sustenta que todo fenômeno é parte de um fenômeno maior), *pensamento sintético* (o fenômeno que se pretende explicar é visto como parte de um sistema maior e é explicado em termos do papel que desempenha neste sistema maior) e da *teleologia* (princípio segundo o qual a causa é uma condição necessária, mas nem sempre suficiente para que surja o efeito). Nesta teoria administrativa, Chiavenato (1983) propõe o papel de homem como sendo funcional, atrelado ao desempenho de funções.

Lodi (1993) considera Herbert Simon um representante desta teoria. Simon desenvolveu uma teoria da participação onde, entre outros aspectos, a organização é um sistema de comportamentos de pessoas chamadas "participantes". De acordo com sua teoria, Simon propõe o homem administrativo, que não está preocupado com a melhor maneira de fazer um trabalho, mas apenas com a maneira satisfatória. O comportamento administrativo é satisfaciente e não otimizante. Por isso o homem administrativo toma decisões, sem procurar todas as possíveis alternativas.

Com a sistematização das organizações, o trabalho continua fragmentado e o trabalhador sem ter uma visão do todo. Neste contexto, é difícil o trabalhador reconhecer-se como alguém que contribui com algo valioso para os demais, como alguém socialmente contributivo. Prevalcem os aspectos alienantes do trabalho.

A partir da Teoria da Contingência é que ocorre um deslocamento da visualização de dentro para fora da organização: a ênfase é colocada no ambiente e nas demandas

ambientais sobre a dinâmica organizacional. Os sistemas culturais, políticos, econômicos afetam intensamente as organizações, ao mesmo tempo em que estão intimamente relacionados em uma dinâmica interação com cada organização (Chiavenato, 1983). De acordo com esta teoria, não existe uma única maneira melhor de organizar; ao invés disto, as organizações precisam ser automaticamente ajustadas às condições ambientais. Esta abordagem é situacional.

Para Chiavenato, a visão de homem, nesta teoria, é a de homem complexo, atrelado ao desempenho de papéis.

O fato de essa teoria valorizar as influências ambientais externas, inclusive as culturais, parece demonstrar uma visão do trabalhador sujeito a que fatores externos interfiram no seu desempenho. Uma visão de homem integral. Nessas circunstâncias, o trabalho é um marco de referência, para que o trabalhador perceba sua própria identidade o que não significa que o trabalho deixou de ser alienante. No sistema capitalista de produção aspectos como: qualidade, produtividade, relação custo-benefício continuam sendo os norteadores que estimulam os estudos do comportamento humano nas organizações.

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Para a realização desta pesquisa, as categorias analisadas foram as mudanças nas relações de trabalho e o impacto sobre a identidade do trabalhador.

É um estudo do tipo exploratório e descritivo. Exploratório porque “permite ao investigador aumentar a sua experiência em torno de determinado problema” (Triviños, 1992, p. 109) e “tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas à formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” (Gil, 1995, p.44).

Descritivo, pois se deseja conhecer a comunidade pesquisada, descrevendo a realidade observada. “As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações de variáveis” (Gil, 1995, p.45).

O método que caracteriza esta pesquisa é o estudo de caso por ser esta uma estratégia preferida quando se procura “responder a questões “como” e “porquê” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de um contexto de vida real” (Godoy,1995,p.26).

A abordagem será eminentemente qualitativa porque envolve a compreensão de dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação que está sendo estudada, enfatiza mais o processo do que o produto e se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes (Lüdke e André, 1986). A quantificação ocorre somente de forma pontual, o que não permite a caracterização da pesquisa como quali-quantitativa.

3.2 POPULAÇÃO DO ESTUDO

A população da pesquisa foi composta por sujeitos que foram afetados pelas mudanças nas relações de trabalho, no período de 1990 a 1999, na empresa CEUSA Revestimentos Cerâmicos, e também por representantes desta empresa. A amostra foi intencional. Optou-se por entrevistar 5 representantes da CEUSA sendo: um representante da diretoria, um gerente industrial, um chefe de recursos humanos, um representante da área comercial e um encarregado da área de produção. Quanto aos sujeitos afetados pelas mudanças nas relações de trabalho, optou-se por entrevistar ex-empregados da CEUSA que foram desligados, montaram empresas e passaram a prestar serviços à mesma como terceiros.

Nestas condições, segundo informações da área de Recursos Humanos da própria empresa, existem, hoje, 18 empresas. Este seria o universo a ser pesquisado. Todavia, ao se iniciar os contatos para as entrevistas, constatou-se que:

- 3 empresas pertencem a um mesmo proprietário (Ceparc Estoque e Expedição Ltda., Ceparc Amostras e Ceparc Cesconetto Paletização de Revestimentos).
- em 1 empresa (Forma Administração e Merchandising Ltda.), o proprietário (ex-empregado da CEUSA) encontra-se morando no exterior, sendo um administrador contratado quem toca os negócios.

- 1 empresa (JMP Informática Ltda) pertence a um ex-empregado da CEUSA, porém o mesmo não presta serviço à mesma, apenas comercializa equipamentos de informática.

Desta forma, ao invés de 18 empresas de prestação de serviços, o universo passou a ser de 14. Delimitado o universo de pesquisa, houve perdas por dificuldades, tais como: a empresa estar realizando uma montagem fora do Estado no período da pesquisa (2A - Manutenção de Equipamentos Industriais); dificuldade de conciliar horário para as entrevistas (EAK Comércio de Prestação de Serviços Ltda. e Limsul Limpeza, Jardinagem e Serviços Gerais). A população pesquisada, então, constituiu-se, conforme tabela abaixo:

TABELA 1 – Caracterização da população pesquisada

Entrevista	Empresa	Cargo	Vínculo com a CEUSA
1	CEUSA	Auditor/Assessor	Empregado
2	CEUSA	Gerente Industrial	Empregado
3	CEUSA	Chefe de RH	Empregado
4	CEUSA	Coord. Área Comercial	Empregado
5	CEUSA	Encarregado de Produção	Empregado
6	Jasil - tornearia mecânica	Proprietário	Terceiro
7	Metalvito - tec. serviços industriais	Sócio-proprietário	Terceiro
8	Bravos serv. de portaria	Sócio-proprietário	Terceiro
9	Ceparc estoque e expedição Ltda.	Sócio-proprietário	Terceiro
10	Hidraman-hidráulica e manutenção mecânica	Sócio-proprietário	Terceiro
11	GR – Adm. Almoxarifado	Sócio-proprietário	Terceiro
12	Contato - Eletro Eletrônica Ltda.	Proprietário	Terceiro
13	Bággio – fabricação e manutenção de equipamentos	Sócio-proprietário	Terceiro
14	PD Sistemas	Sócio-proprietário	Terceiro
15	Mainco	Sócio-proprietário	Terceiro
16	Ergomed Ergonomia Médica Ltda.	Proprietário	Terceiro

Fonte: Elaborada a partir da pesquisa efetuada na empresa.

3.3. QUESTÕES DE PESQUISA

Baseado nos conhecimentos teórico-empíricos já colocados a respeito das mudanças nas relações de trabalho, mais especificamente a terceirização, e os possíveis reflexos sobre a identidade do trabalhador, esta pesquisa norteou-se pelas seguintes questões:

- Quais foram as mudanças nas relações de trabalho, ocorridas nos últimos 10 anos, na CEUSA ?
- De que forma os ex-empregados, hoje prestadores de serviço, perceberam as mudanças nas relações de trabalho introduzidas na CEUSA?
- Qual o significado do trabalho para os ex-empregados, hoje prestadores de serviço, antes da introdução das mudanças nas relações de trabalho, e depois das mudanças introduzidas?
- Qual a percepção que têm de si mesmos os ex-empregados da CEUSA, hoje prestadores de serviço, antes e depois da mudança?
- Qual a percepção dos ex-empregados da CEUSA, hoje prestadores de serviço, em relação ao seu papel na sociedade, antes e depois da mudança?
- Qual as implicações das mudanças nas relações de trabalho, mais especificamente a terceirização, sobre a identidade dos ex-empregados da CEUSA, hoje prestadores de serviço?

3.4 DEFINIÇÃO GERAL DOS TERMOS

Os termos a serem utilizados nesta pesquisa devem ser entendidos através dos significados descritos a seguir:

3.4.1. Emprego – cargo, função, ocupação em serviço particular, público, etc, colocação (Dicionário Aurélio).

3.4.2. Alienação – “tornar-se outro. É a cisão fundamental do homem. Tornar-se estranho a si mesmo. Fechar-se. Tornar-se outro em relação à sua identidade” (Arduini *apud* Dantas, 1988, p.34).

3.4.3. Identidade – modo pelo qual o indivíduo forma sua imagem, reconhece seu próprio papel social e constrói seu projeto de vida, incluídos aí estão a auto-estima e a confiança em si próprio (Silva, 1995).

3.4.4. Papel organizacional – “são configurações padronizadas de comportamento requeridas de todas as pessoas que desempenham uma parte em determinado relacionamento funcional, sem que sejam levados em conta os desejos pessoais ou as obrigações interpessoais irrelevantes a tal relacionamento” (Katz e Kahn, 1978, p.54).

3.4.5. Percepção – processo de codificação através do qual se capta a significação de um objeto, aplicando-lhe certas categorias ou esquemas cognitivos (Martin-Baró, 1985).

3.4.6. Trabalho – atividade coordenada, de caráter físico e/ou intelectual, necessária à realização de qualquer tarefa, serviço ou empreendimento (Dicionário Aurélio).

3.4.7. Relações de trabalho – relação entre empregado e empregador, de natureza contratual (tácita ou explícita), tendo como objeto o trabalho, que pode ser subordinado, continuado e assalariado, ou não.

3.4.8. Terceirização – “prática adotada pelas organizações empresariais que consiste em contratar outras empresas para realizar partes que compõe o seu processo produtivo” (Dias, 1999, p.237).

3.5 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Inicialmente pensava-se em trabalhar com as categorias “relações de trabalho”, privilegiando as mudanças ocorridas e “identidade”. Porém, durante contatos iniciais com a empresa, percebeu-se que seria mais pertinente restringir-se à terceirização, que foi a mudança nas relações de trabalho mais significativa que ocorreu na empresa pesquisada, nos últimos 10 anos. Trabalhou-se, então, com “terceirização” e “identidade” como categorias de análise.

3.5.1. Terceirização – Toda a contratação de empresa externa para execução de trabalho que a empresa não considera como sua vocação principal.

As informações sobre terceirização foram obtidas através das perguntas do Roteiro de Entrevista A (anexo 1) e das perguntas 1 a 11 do Roteiro de Entrevista B (anexo 2), que procuravam identificar qual:

- a) a percepção do entrevistado sobre terceirização
- b) significado do trabalho antes da terceirização
- c) significado do trabalho depois da terceirização

3.5.2. Identidade – Visão que o trabalhador tem de si mesmo, de seu trabalho e de seu papel na sociedade.

As informações sobre identidade foram obtidas através das perguntas 12 a 18 do Roteiro de Entrevista B, anexo 2, que procuravam identificar:

- a) a percepção de si mesmo que o trabalhador tem antes da terceirização
- b) a percepção de si mesmo que o trabalhador tem depois da terceirização
- c) a percepção de seu papel na sociedade, antes e depois da terceirização

3.6 TÉCNICA DE COLETA E TRATAMENTO DAS INFORMAÇÕES

As informações coletadas para a presente pesquisa são do tipo primário e secundário.

- Primários, pois foram coletadas em fontes ainda não pesquisadas anteriormente.
- Secundários, pois também foram pesquisadas informações em fontes previamente trabalhadas por outrem, em documentos, como publicações, contratos e fichários, por exemplo.

A pesquisa foi realizada na CEUSA, localizada no município de Urussanga, Sul do Estado de Santa Catarina.

A CEUSA foi fundada em 30/06/53, formada pela associação de diversos colonos e integrantes da comunidade de Urussanga – SC. Contando inicialmente com 23 colaboradores, a empresa começou produzindo piso sextavado de base vermelha, em processo de queima em fornos de garrafão, com produção inicial de 10.000m²/mês.

Em 1974, o Sr. Manoel Francisco de Oliveira adquire 36% do controle acionário da mesma, iniciando processo de reorganização total na empresa. Em 1980, a família Oliveira adquire mais uma parcela de ações, passando a ter o controle acionário da CEUSA, que apresentava então, uma produção de 60.000m²/mês.

Na década de 80, iniciou-se o processo de modernização industrial, com substituições de equipamentos de produção que proporcionaram um incremento de 41% na quantidade produzida, o que possibilitou melhorias sensíveis na qualidade do produto final.

Em 1989, eram 511 colaboradores que trabalhavam em toda Divisão Industrial e Administrativa. Com a inovação tecnológica, implantada no período de 1989 a 1990, houve uma reestruturação no quadro de pessoal, quando foi terceirizada toda a manutenção, vigilância, cozinha industrial, limpeza, bem como fechamento de toda a estrutura de uma creche, existente na época. Hoje, a terceirização é um processo consolidado na empresa, tendo se ampliado a outras áreas como informática, expedição e almoxarifado. Em 1991, a CEUSA passou a possuir 171 empregados. Paralelamente, iniciou-se um processo de qualificação da mão-de-obra, passando a contratar novos colaboradores, somente com 2º grau completo e estimulando seus colaboradores a voltarem a estudar. Além disto, introduziu-se, também, um Plano de Crescimento Interno, onde os colaboradores da Divisão Industrial passaram por treinamentos teóricos e operacionais em todos os setores, e, na Divisão Administrativa, por treinamentos teóricos e estágios em áreas afins, com o intuito de que todos os colaboradores se tornassem multifuncionais.

Em 1995, uma nova visão de qualidade foi implantada, com o programa 5S's e também o Sistema de Qualidade ISO 9000. Em 1997, coroando esforços na busca da qualidade de produtos e serviços, a empresa obteve a certificação da ISO 9001, através da empresa de auditoria internacional "BRTUV – RWTUV", o principal órgão certificador da Alemanha e um dos mais rigorosos do mundo.

Hoje, além de forte presença no mercado nacional, a CEUSA também se faz presente no mercado internacional: Argentina, Paraguai, Uruguai, Bolívia, Chile, Peru, Panamá, Costa Rica, Honduras, El Salvador, Estados Unidos, Canadá, Emirados Árabes, Arábia Saudita, Austrália, Aruba, Curaçao e Jamaica.

As informações foram coletadas através de entrevistas semi-estruturadas dirigidas a dois grupos específicos. Um grupo de representantes da CEUSA, para os quais utilizou-se o Roteiro de Entrevista A (apêndice 1), e um grupo de ex-empregados da CEUSA, hoje proprietários de empresas que prestam serviço à CEUSA como terceiros, para os quais utilizou-se o Roteiro de Entrevista B (apêndice 2). Todas as entrevistas foram realizadas pela própria pesquisadora, gravadas e posteriormente transcritas. A realização da coleta de informações pela pesquisadora aconteceu nos meses de agosto a novembro de 2000. Paralelamente, foram analisados alguns documentos desta mesma empresa, nesse mesmo período, com a intenção de aumentar a qualidade das informações obtidas.

Após a realização da coleta de informações, partiu-se para a análise das mesmas. As informações coletadas a partir das entrevistas foram tratadas de modo qualitativo, através da análise de conteúdo, pois é a análise de conteúdo que permite ao pesquisador compreender as características, estruturas e/ou modelos que estão por trás dos fragmentos de mensagens tomadas em consideração (Godoy, 1995).

Os resultados foram agrupados em duas grandes categorias de análise: terceirização e identidade.

4 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

A presente pesquisa teve o objetivo de investigar o impacto da terceirização na identidade dos trabalhadores. Após pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, procurou-se analisar as informações coletadas a luz do levantamento bibliográfico realizado, buscando verificar como se dá, na prática, a implantação de terceirização numa organização e se este processo de alguma forma tem impacto na identidade dos trabalhadores sujeitos a esta mudança.

4.1 TERCEIRIZAÇÃO

Em relação à terceirização, os autores pesquisados posicionam-se de formas diferentes quanto a caracterizá-la – como filosofia de gestão ou técnica de administração, entre outros. Porém, todos são unânimes ao afirmar que a terceirização é uma concentração de energias na atividade principal da empresa, transferindo para terceiros, especialistas, as atividades-meio.

Fontanella et al (1994), Leiria et al (1992), Druck (1999) e Girardi (1999), entre outros, concordam que os principais motivos que levaram as empresas a ampliarem a opção por terceirização foram: a abertura de mercado à concorrência internacional e a instabilidade econômica do início da década de 90. Obviamente, a busca por redução de custos era a consequência destes motivos apontados.

Na empresa pesquisada, como se pode verificar através dos depoimentos de representantes da mesma, a opção por terceirização também se deu da mesma forma.

“ A terceirização começou em 91, 92. Foi na época do presidente Collor, que houve aquela quebradeira, que todo mundo parou...Então, foi aonde nós tiramos essa saída (...) Foi um período difícil. Mas começou devagar, assim não foi uma coisa repentina. Porque ninguém tinha parâmetros para terceirizar. Não sabíamos como terceirizar. A coisa foi bem delicada, bem difícil. Hoje, é fácil, hoje o pessoal vem procurar serviço, empresas terceirizadas vêm oferecer serviços prá nós, hoje tem disputa, concorrência ” (Entrevistado 1 – E 1).

Questionado sobre quando iniciou a terceirização na CEUSA o E2 responde: *“ Bom, na realidade nós passamos uma fase que culminou com a terceirização, numa mudança até de estratégia da empresa... Em 90, no decorrer do plano Collor, tivemos uma crise muito violenta, o que estava vendendo era preço e não produto. Então a CEUSA tomou algumas medidas no sentido de... nós ficamos com a fábrica parada de setembro a janeiro. De 90 a 91 a fábrica ficou totalmente parada mais de seis meses. É, a empresa teve uma dificuldade financeira violenta, quase quebrou, né. Mas, eu acho que é na crise que se tomam algumas decisões que valem para toda a vida... nós decidimos fazer só produtos diferenciados, nós não íamos mais entrar na vala comum, concorrer com empresas onde nós íamos ter comparação de produto, comparação de preço. Uma outra estratégia definida foi a qualificação de mão-de-obra. Um outro processo foi a inovação, modernização tecnológica, nós compramos equipamentos... E a outra etapa do plano foi a terceirização. Por que entrou a terceirização? Porque quando nós estivemos com a fábrica parada, tivemos um custo fixo violento. Foi adotado a estratégia, se o mercado compra nós produzimos, se ele não compra nós não produzimos. Porque são produtos diferenciados, se nós produzirmos temos que procurar vender a todo custo. Prá isso temos que reduzir ao máximo os custos fixos. Então, esse foi um dos motivos da terceirização, reduzir os custos fixos. Que na realidade a terceirização, o objetivo número um é melhorar a qualidade dos serviços, mas a nossa visão na época primeira foi essa, simplesmente e verdadeira, redução de custos fixos ”.* (Os grifos são da pesquisadora)

Dias (1999) ressalta que decidir-se por terceirizar apenas para reduzir custos é uma opção equivocada, o objetivo deve ser aumentar a competitividade e a melhoria da qualidade da produção. A redução de custo é consequência.

Cabe, neste momento, esclarecimento a respeito de como se deu o processo de terceirização da CEUSA. Conforme depoimento anterior, a empresa passou por um momento de crise no início da década de 90 e, entre as decisões tomadas, uma foi de terceirizar algumas atividades. O processo iniciou pela manutenção elétrica e mecânica e posteriormente passou para outras áreas como: vigilância, limpeza, informática, motorista, medicina do trabalho, expedição, e mais recentemente, controle de estoque, paletização e almoxarifado.

A CEUSA foi pioneira na região e também na indústria cerâmica em terceirização, portanto não tinha modelos de referência, aprendeu fazendo, e sua opção foi terceirizar com seus próprios funcionários. Incentivou-os, inclusive financeiramente, a constituírem empresa para prestar serviço a mesma. Fica claro, nos depoimentos, que nem todos os desligados receberam este convite e até mesmo o incentivo.

“Foi uma coisa que a empresa fez com os próprios funcionários que já trabalhavam ali, que já conheciam o processo e com certeza faziam bem feito, porque se não fizessem bem feito com certeza a empresa optaria por terceirizar os setores com alguém que oferecesse um serviço melhor” (E 4).

Num primeiro momento, foi constituída uma única empresa que contratou tanto o pessoal de manutenção elétrica, quanto mecânica. Cerca de um ano após, os profissionais foram saindo e constituindo empresas próprias nas suas especialidades: tornearia, área elétrica, usinagem, montagem, etc. 54% das empresas pesquisadas são originárias desta primeira empresa.

Um dado interessante é que, das empresas prestadoras de serviço, algumas executam suas atividades dentro da própria empresa contratante, como os serviços de

limpeza, vigilância, controle de estoque, serviço médico, almoxarifado, enquanto outras levam o trabalho para ser realizado fora, no caso de fabricação de peças e manutenção de alguns equipamentos. Independente desta opção, no universo pesquisado, não houve nenhum relato de duplo comando ou de conflitos no relacionamento empregados com terceiros.

Para Fontanella et al (1994), alocar serviços de terceiros para serem executados no interior da empresa é uma prática usual. De qualquer forma, as responsabilidades e os limites de cada colaborador precisam, necessariamente, de um contorno nítido. Os autores salientam que a existência de subordinação descaracteriza a existência da relação “inter-empresarial”, despersonaliza a empresa-prestadora, transformando-a em departamento da empresa tomadora de serviços e seus empregados são, no plano legal, entendidos como recursos da contratante. “Quando isto ocorre, inexistente a terceirização” (p. 45).

Em apenas um dos casos isto ficou evidente, pois além de ser exclusiva, de o trabalho executado ser exatamente o mesmo, antes e depois da terceirização, quando a empresa prestadora de serviço necessita mudar algum funcionário, o mesmo precisa passar pelo setor pessoal da contratante e somente após ser aprovado pela contratante que o mesmo pode ser admitido. “*Foi difícil achar um funcionário como a CEUSA quer, com o 2º grau, tem de passar por eles, né. Então ele tem que passar pelo setor pessoal da empresa prá ele pegar o emprego...*” (E 8).

4.1.1 A percepção do entrevistado sobre terceirização

Foram entrevistados 11 proprietários de empresas que prestam serviço como terceiros à CEUSA. Destes, apenas 1 alegou ter procurado a empresa e proposto que suas atividades fossem terceirizadas. Cabe ressaltar que isto aconteceu quando o processo de terceirização já estava consolidado, em 97/98, sendo que foi a última empresa a terceirizar.

“Pensei e achei que seria mais interessante para mim prestar serviço do que ser empregado, não me arrependo...” (E 11).

Todos os demais foram convidados pela empresa a deixarem suas atividades, constituírem empresa e passarem a prestar serviço. Alguns inclusive com incentivo da própria empresa. A terceirização foi compulsoriamente implantada na empresa, os que não foram convidados a constituir empresa, ou não quiseram, a alternativa foi o mercado de trabalho.

“No início eles deram uma carência de 6 meses. Nesses 6 meses, eles não cobraram aluguel e forneciam um pouco de serviço prá nós se manter. Depois de 6 meses, nós começamos a pagar o aluguel das máquinas. Nós pagamos 1 mês só de aluguel, no segundo nós compramos. A CEUSA fez um acerto, nós já tínhamos dinheiro prá receber deles, nós fizemos um acerto e compramos 2 máquinas” (E 6).

“Nós compramos isso aqui (referindo-se as máquinas e equipamentos), e pagamos tudo em horas né, a gente trabalhava por hora na cerâmica, tanto na fabricação de peças ou a manutenção. Lá dentro eu tinha que pagar 100 horas por mês, eu fazia 300, então 100 a gente descontava e 200 recebia, e foi isso, foi trabalhando mais ou menos 1 ano e meio nessas condições até pagar o maquinário” (E 7).

Quanto à percepção dos pesquisados em relação à terceirização, hoje, passados dez anos, 82% (9 entrevistados) têm uma percepção positiva, mesmo tendo ocorrido algumas dificuldades iniciais. Os 18% restantes (2 entrevistados) têm uma percepção negativa e alegam que preferiam continuar empregados.

O E 8 relata, quando questionado sobre deixar de ser empregado e passar a ser um prestador de serviço: *“Não é muito bom...Não era o sonho da gente. A gente ficou assim...mas, fazer o que, eles quiseram assim. Ou assim, ou nada. Então fomos obrigados a aceitar”*. Questionado se preferia continuar como empregado, respondeu: *“Ah! Toda vida,*

né, toda vida, não tem nem que ver...porque como empregado tem os direitos todos e aqui a gente só paga encargo, sai muito caro prá gente. A gente até ganha bastante, mas reduzindo... a gente não tem direito a férias, 13º, INSS, a gente tem que tirar dinheiro prá pagar tudo...”

O E 15 compartilha desta opinião: *“Deu uma melhorada, pouca coisa, ganha um pouco mais, mas se eu tivesse fichado já tava aposentado...Como terceiros, nós ficamos pagando pouco e perde muito os direitos...”*

Já os que têm uma visão positiva da terceirização, têm-na por diversos motivos:

“Prá nós foi muito bom...por que a gente já conhecia o trabalho, foi fazendo cada vez melhor, foi se qualificando e hoje a gente trabalha até no nordeste. Meu sócio chegou de lá a semana passada, tava com uma turma prestando serviço numa cerâmica de lá... Mas o segredo é se qualificar sempre... hoje a maioria dos guri que trabalham com a gente são técnicos... então a gente tem qualidade e tem sempre serviço” (E 10).

“A CEUSA na época chamou o pessoal que era mecânico e eletricista e quis fundar essa terceirização...Aí na época todo mundo achava difícil né, era estranho, dá ou não dá, mas todo mundo teve que sair. Foi botada a empresa forçado, ninguém queria trabalhar de botar uma empresa, ninguém queria, ninguém aceitava isso, parecia o fim do mundo... Hoje eu me sinto, como é que eu vou dizer, bem melhor do que se eu tivesse trabalhando de empregado. Porque a gente aprendeu né, a gente aprendeu que tendo um negócio da gente, mesmo passando mais trabalho, é um negócio que mexe com a gente, anima mais...” (E 13).

“Mudou prá melhor, tanto financeiramente como em condições de trabalho, prá mim mudou prá melhor em todos os sentidos. Uma pelo fato que deixar de ser empregado prá trabalhar numa coisa que é tua, te dá um ânimo melhor. Você já não tem mais horário de

trabalho, não tem mais aquela coisa de trabalhar forçado ou aquela coisa de achar que o patrão tá ficando rico e a gente tá ganhando pouco” (E 7).

“Prá mim foi tranquilo né, eu já estava preparado, eu sempre gostei de estudar e sempre acompanhei as mudanças do perfil do trabalhador diante da necessidade do mercado de trabalho e na minha área... eu sou profissional liberal, então foi muito tranquilo...” (E 16)

“100% como está hoje...” (E 14)

Fica claro nos depoimentos que, apesar de hoje terem uma visão positiva sobre a terceirização, o início foi bastante traumático.

“Foi ruim, no início foi ruim. No início porque tu és empregado, de repente passar pro outro lado, foi ruim...depois a minha cabeça e a do seu J. já era diferente, o engenheiro A. também era diferente. As três cabeças se juntar foi ruim também. Hoje, depois que eu saí da sociedade eu tripliquei, quadruplei o que eu fazia, o que me amarrava eram os meus sócios. Hoje, graças a Deus, eu não tenho do que me queixar” (E 6).

“No começo ficou meio atrapalhado, no termo assim... de lidar com o pessoal né, com o empregado...” (E 9).

Para Fontanella et al (1994), é relativamente comum empresas, na tentativa de minimizar o impacto das demissões e, também, buscando encontrar parceiros confiáveis, adotarem uma política de incentivo para que ex-empregados se tornem empresários. Um outro dado que favorece esta alternativa, em algumas regiões, é a carência de empresas já formadas e aptas a estabelecerem parcerias. Os autores ressaltam que, apesar da prática ser bastante usual, merece uma atenção especial, pois nem sempre um excelente empregado torna-se um empresário do mesmo nível.

“O que têm-se observado, na prática, é a dificuldade de ex-empregados administrarem de forma adequada seus negócios. Existe uma forte tendência destes em manterem um vínculo significativo com a empresa-mãe, centrando seus esforços no sentido de atendê-la e, ao mesmo tempo, buscando dela todos os recursos necessários à manutenção e ao sucesso do empreendimento em encubação” (p. 48).

Da amostra entrevista, 73% não possuem contrato de exclusividade com a empresa pesquisada, apesar de alguns relatarem que a CEUSA continua sendo seu maior cliente e que sofreriam algum impacto financeiro caso a mesma rompesse o contrato. Porém, preocupante é a situação de 27% das empresas pesquisadas, ou seja, 3 empresas, que trabalham somente para a CEUSA. O que se percebeu foi uma relativa tranquilidade em função dos vínculos anteriores. Na verdade, os terceiros nesta situação não acreditam que um rompimento de contrato possa vir a acontecer, mas não possuem nenhum documento que os respalde legalmente, caso aconteça. Existe um acordo de cavalheiros que será mantido, ao que parece, enquanto convier à empresa contratante.

Um exemplo claro é o relato do E 8, quando questionado sobre a possibilidade de rompimento de contrato: *“Acontece que nós ficamos sem emprego, mas só tem um porém, a CEUSA gosta muito de nós, que nós acreditamos que ela não vai fazer isso aí. Se a CEUSA resolver contratar outra empresa, ela vai exigir uma solução para nós, isso já foi até falado...”*

Segundo Fontanella et al (1994, p.48)

“empresa com um único cliente é, na verdade, um departamento da contratante disfarçado de empresa. Além dos aspectos legais envolvidos nesta relação, que podem gerar acentuados riscos jurídicos, existe uma grande possibilidade da empresa prestadora de serviço ficar estagnada, não agregando tecnologias e/ou formas criativas de atender à contratante. Assim, as duas perdem.”

4.1.2 Significado do trabalho antes e depois da terceirização

Apesar de inicialmente se pensar em analisar isoladamente a percepção do trabalho antes da terceirização, para posteriormente se verificar a percepção do trabalho depois da terceirização, quando da efetivação da análise percebeu-se que seria de uma riqueza maior fazê-la em paralelo, pois consegue-se compreender melhor as mudanças que ocorreram.

Ao analisar-se as entrevistas realizadas sob este aspecto, da percepção do trabalho antes e depois da terceirização, nota-se que está intimamente relacionada com a percepção da terceirização. Os que possuem uma visão positiva da terceirização têm um posicionamento também positivo acerca do trabalho como terceiro, enquanto que os que vêem a terceirização de forma negativa são mais enfáticos quando falam de seu trabalho enquanto empregados da CEUSA.

“Olha, não é bem uma empresa de vigilância, é de portaria, porteiro, porque vigilância tem de ser registrado na polícia federal, e o nosso é simplesmente porteiro.....Na CEUSA, aí era uma empresa de vigilância armada né, aí a gente fazia os cursos no exército, treinamentos no exército” (E 8) (Obviamente o relato seria mais fiel caso pudéssemos reproduzir a ênfase dada a cada palavra...).

“Ah... não tem comparação...Eu sempre fui um bom mecânico, mas hoje é muito diferente, antes eu só ficava naquele mundinho, hoje eu conheço quase todas as cerâmicas da região, e eu aprendi muito com isso...” (E 10)

“Mesmo tendo mais compromisso e a correria sendo maior, porque a gente tem mais responsabilidade, tem o dia do pagamento do pessoal, então tem que correr atrás de serviço, mesmo assim eu prefiro trabalhar assim do que voltar a bater cartão...” (E 12)

“Eu tava muito bem como empregado, a empresa ainda não tinha comentado de terceirizar a minha área, mas eu comecei a ver o pessoal que saiu e tá melhor do que antes, fiz as contas e procurei a empresa. Eu fiz a proposta prá terceirizar a minha área, discutimos, negociamos e fechamos...Acho que tá melhor assim..” (E 11)

“Empregado sempre pensa que está sendo sugado pelo patrão, mesmo ganhando um salário mais ou menos. Hoje não, isso é passado prá mim. Hoje não penso mais nisso...Eu acho que trabalho mais, mas não se percebe. Eu trabalho Sábado, Domingo, de noite, pego mais cedo, mas de repente a gente nem percebe, porque é uma coisa que é minha. O sacrificio compensa” (E 7).

Na verdade, tudo depende de como o processo é conduzido e das características das pessoas envolvidas no mesmo. Para Fontanella et al (1994), o que não pode ocorrer é a empresa contratar como terceiro seu ex-empregado para diminuir suas culpas e nem para ser “boazinha”. Equívocos acontecem, segundo os autores, quando a empresa não define o perfil do potencial empresário. Eles ainda ressaltam que grande parte das organizações em nosso país é paternalista, por sua origem familiar. Dirigentes deste tipo de organizações não desejam ser responsabilizados por proporcionar maus tratos e expulsões aos seus “filhos”, ou se tornarem impopulares, por isso algumas tentam reduzir custos com pessoal, garantindo de alguma forma o emprego. Porém, nem todos os envolvidos ficam contentes com esta situação.

“O escolhido para ser empresário viverá todos os conflitos de qualquer empreendedor, ou seja, o medo de arriscar *versus* desejo de arriscar, medo do fracasso *versus* desejo de sucesso, segurança de um emprego *versus* insegurança do novo, desejo de estabilidade *versus* desejo de poder.(...) Noutras palavras, o novo empresário sentirá uma sensação de isolamento, pois não será mais empregado, não se sente empresário no plano da relação com a empresa-mãe, e nem é mais igual a seus ex-colegas. Terá, por isso, uma necessidade muito grande de apoio pois antes comportava-se como técnico, sendo amparado em todas as suas necessidades pela empregadora. Agora, tem que procurar advogados, contadores, selecionadores, entre outros, e todos querem cobrar dele por esses serviços. Isto antes não era sentido, na antiga dimensão, já que a empresa-mãe financiava essas atividades. Assim, morre o técnico integral, nascendo o empresário que não mais fará, mas sim administrará o fazer” (Fontanella et al, 1994, p.75-76).

Os autores ainda citam um outro agravante vivido pelos novos empreendedores (ex-empregados), quando a empresa-mãe pressiona para que dois ou mais ex-empregados sejam sócios. Para estes autores, se ser um empresário já é uma tarefa difícil, quem dirá tê-lo com um sócio não escolhido pelo princípio da afinidade. Esta dificuldade aparece claramente no depoimento do entrevistado E 6, na página 82.

Ainda em relação à percepção do trabalho antes e depois da terceirização, aparece em 100% dos relatos a exigência em termos de qualidade. Todos os prestadores de serviço são unânimes em declarar que passaram a ser mais cobrados quanto à qualidade do serviço executado, depois que se tornaram terceiros.

“Nessa troca teve a responsabilidade dos empregados, e tem que fazer o trabalho da maneira que fosse melhor. Se o cara fosse da CEUSA era diferente, tinha um chefe que cuidava do setor..” (E 9).

“No começo tinha só a gente prestando serviço, porque a CEUSA foi a primeira que terceirizou, hoje não, hoje a maioria das cerâmicas já terceirizou a manutenção, apareceu mais um monte de empresa em Cocal e Criciúma, se a gente não se especializar e não prestar um serviço cada vez melhor, vem outra empresa e pega o lugar da gente...Hoje a maioria do meu pessoal é técnico...” (E 12)

“Na verdade um dos motivos que leva a deixar de prestar serviço é a questão da qualidade e a questão do custo” (E 15).

A preocupação com qualidade está evidente, inclusive, nas declarações dos representantes da empresa:

“A gente gosta de frizar é que os caras se especializaram e eles fazem questão de prestar um bom serviço, prá não perder o lugar. Por isso que eu achei vantagem a terceirização, porque o terceiro não é um cara que se acomodou, ele se atualiza, faz cursos, ele procura prestar um bom serviço. Não dá margem do cara não ser chamado depois...” (E 1).

Giosa (1997) destaca que a valorização dos talentos humanos é um dos pontos fortes da terceirização, pois leva os terceiros a um compromisso maior com a organização para a busca de resultados mais concretos e de metas tangíveis.

4.2 Identidade

Autores como Berger e Luckmann (1987) e Martin-Baró (1985) deixam claro que as pessoas têm identidades referidas a um contexto e também que as pessoas se afirmam em seus vínculos com as demais pessoas. Para Martin-Baró (1985) e Silva (1995), o trabalho é uma dimensão importante na construção humana da identidade. Partindo destas constatações, analisar-se-á qual a percepção que os trabalhadores, afetados pela terceirização introduzida na CEUSA, têm de si mesmo, antes e depois da terceirização, e se os mesmos percebem alguma alteração no seu papel na sociedade, antes e depois da terceirização.

Como o trabalho é uma dimensão importante na construção da identidade, e foi analisada a percepção do trabalho antes e depois da terceirização na categoria de análise anterior, cabem aqui alguns comentários a respeito do quanto estas mudanças interferiram, ou não, na identidade destes trabalhadores.

Para Martin-Baró (1985), a identidade pessoal tem quatro características fundamentais, sendo uma delas estar referida a um mundo. Para este mesmo autor, isto significa que as pessoas têm identidades referidas a um contexto e, fora dele, o eu perde suas raízes, desmorona.

Na CEUSA, conforme relatado em depoimentos anteriores, houve um momento de ruptura nas relações de trabalho, classificado por um representante da empresa como

“radical” (E 3) e como “um ato cirúrgico, traumático” (E 16) por um representante dos trabalhadores terceirizados. Como foi compulsório e não opcional, fez com que o trabalhadores perdessem suas “raízes”, “desmoroassem”, conforme Martin-Baró. Isto aparece claramente no depoimento E13, página 80. Interessante reproduzi-lo, pelo menos parte dele: *“Ninguém queria trabalhar de botar uma empresa, ninguém queria, ninguém aceitava isso, parecia o fim do mundo...”* Passados dez anos, houve todo um aprendizado conjunto acerca da terceirização; as pessoas assimilaram e consolidaram as mudanças ocorridas. Segundo Martin-Baró, é possível que tenha havido uma mudança no “eu” de cada um, pois hoje o contexto ao qual a identidade de cada um se refere é diferente de 10 anos atrás.

4.2.1 A percepção de si mesmo, antes e depois da terceirização

Novamente optou-se por trabalhar em conjunto (antes e depois da terceirização), para facilitar a análise.

Em relação à percepção que se tem de si mesmo, Ciampa (1998) coloca que primeiro a pessoa se identifica com seu nome. A identidade, que inicialmente assume a forma de um nome próprio vai adotando outras formas de predicções, como papéis, especialmente. O indivíduo não é mais algo: ele é o que faz.

“Eu era torneiro mecânico. Eu achava que estava na profissão errada. Sempre achei. Eu trabalhava porque dependia daquilo, mas sempre trabalhei e batalhei, sempre fui um dos melhores, mas eu sempre dizia que minha vontade era vender...No meu caso a proposta da CEUSA foi ótima, depois que eu deixei a sociedade...Mesmo sendo bom, o começo é difícil, muda tudo...Eu nunca soube o que era remédio, calmante, agora eu sei. Estresse, eu não sabia o que era isso, eu também já sei... Hoje graças a Deus está tudo sob controle.” (E 6).

“Eu era mecânico de manutenção, eu achava que eu era um bom mecânico...” (E 13).

Antes da opção por terceirização, todos os pesquisados tinham posições, papéis bem claros dentro da empresa, e principalmente todos se percebiam como empregados da CEUSA. Cabe um esclarecimento: o município onde a empresa está situada é pequeno, sua economia, na época, era principalmente agrícola, e a CEUSA a maior empregadora do município. Estar empregado na CEUSA passava segurança e respeitabilidade. O fato de todos se perceberem como empregados da CEUSA não significa que todos estivessem satisfeitos com este papel, conforme apareceu em depoimentos anteriores. A insegurança da mudança foi sentida não somente pelos empregados afetados, mas também pelos dirigentes que a introduziram. *“No começo houve um alvoroço, e de nossa parte também, não tínhamos experiência, a gente ficou com um pé atrás..” (E 1).*

“ No começo teve inúmeras dificuldades. Dificuldades até na própria relação, antes eram ex-chefes com ex-empregados, agora era de chefe prá chefe, ou melhor, de fornecedor prá cliente. Até cada um se comportar como tal, como cliente e como fornecedor, demandou um tempo grande. O contratante, que era o antigo chefe, achava que tinha autonomia sobre as pessoas... outra dificuldade que existia era com os contratos ... eu tenho um contrato com a CEUSA, será eu ela vai renovar? Existia uma dependência de ambas as partes. Eu vejo que o maior problema inicialmente foi a dependência, foi a falta de opções, tanto para quem compra o serviço como prá quem oferece. Foi uma fase de amadurecimento, claro que tem muitas coisas para melhorar, mas hoje existe uma relação de cliente-fornecedor, muito mais profissional...” (E 2).

O entrevistado 5, representante da empresa, quando questionado se percebeu alguma mudança na volta dos terceiros para dentro da fábrica relatou: *“ a gente não notou muita diferença porque a gente já convivia com o pessoal no dia-a-dia. Mas, no começo o pessoal se sentia assim meio... não diria inseguro, mas sim um pouco meio sem jeito de prestar o trabalho... Agora da nossa parte não, da nossa parte foi normal”.*

Passado o impacto inicial, que foi traumático, conforme depoimentos, os entrevistados conseguem perceber as alterações no seu papel. *“Mudou o pessoal e no caso profissional, né. A gente era empregado, agora não é mais. No começo ficou meio atrapalhado em termos assim de lidar com o pessoal, com o empregado... a gente queria acertar, então foi um trabalho duro naquela época, no começo, prá gente acertar mesmo..”* (E 9)

“No começo foi um pouco difícil, antes a gente tinha uma visão restrita, de empregado, de uma pessoa fechada numa sala. Depois nós vimos um outro ângulo, que é o lado externo. Começamos a ter contato com outras empresas, cada empresa tem sua peculiaridade. Houve uma evolução profissional maior, um maior conhecimento do mercado. Antes nosso conhecimento era limitado, limitado ao que interessava a empresa e ao que ela te faz adquirir...” (E 14)

*“Nós somos em seis sócios, nós repartimos, eu achei melhor repartir porque daí **todo mundo trabalha igual e ganha igual**. Só que eu sou o responsável, eu é que me incomodo com a empresa, com a papelada, eu é que faço os contatos com a CEUSA...”* (E 8)

*“Na verdade temos um empregado, somos quatro sócios e um empregado. **Trabalhamos em cinco...**”* (E 7). (Os grifos são da pesquisadora)

Os dois últimos depoimentos demonstram que, nestes casos, não ocorreram mudanças reais de papel, apesar de não serem mais empregados da CEUSA, de terem constituído uma empresa, continuam trabalhando da mesma forma. No primeiro caso, houve apenas alteração de deixar de ser registrado pela CEUSA e ser sócio de uma empresa e prestar serviço para a CEUSA, o trabalho é o mesmo, antes e depois da terceirização. No segundo caso, o que mudou foi deixar de trabalhar só para a CEUSA para prestar serviço para mais empresas. Na verdade, houve um aumento no volume de horas trabalhadas (ver depoimento do mesmo entrevistado na página 84). Druck (1999) chama a atenção para a precarização das relações de trabalho, quando da opção por terceirização. Esta precarização

pode se dar tanto pela dependência econômica, primeiro caso, quanto pelo excesso de volume da trabalho, segundo caso.

4.2.2 Percepção de seu papel na sociedade, antes e depois da terceirização

Para Silva (1995), a identidade é o modo pelo qual o indivíduo forma sua imagem, reconhece seu próprio papel social e constrói seu projeto de vida. Bridges (1995) coloca que nas sociedades do passado, a identidade era estabelecida pelo nascimento, hoje, quando as pessoas se encontram pela primeira vez, costumam perguntar sobre o trabalho, sobre o emprego da outra. Segundo Martin-Baró (1985), não há identidade pessoal que não seja ao mesmo tempo social. A identidade da pessoa depende de modo primordial da identidade que seu grupo social lhe proporciona. Percebe-se, então, a importância que a percepção do outro, do grupo social, têm sobre o indivíduo. Isto posto, passar-se-á a analisar se os entrevistados perceberam alguma alteração de seu papel na sociedade a partir da terceirização de suas atividades.

De maneira geral, a maioria dos entrevistados relata mudanças na forma de tratá-los, após serem proprietários de uma empresa. As mudanças relatadas são positivas, porém, chama a atenção o fato de 90% da amostra relatarem que estas melhorias ocorreram nas relações comerciais. Passaram a ser vistos com outros olhos tanto pelas instituições bancárias, quanto pelo comércio local. Um dos entrevistados chega a mencionar: “*coisas de cidade do interior...*” (E 7).

“Infelizmente existe, acha que só porque o cara é sócio de uma empresa o cara é mais. De qualquer forma sempre facilita um pouco, até o banco, prá pegar cheque, tem conta especial...tu é bem tratado, tu é visto com outros olhos...” (E 7)

“Na sociedade a única coisa que mudou foi em relação ao banco, dá mais atenção, liberou mais, tem mais crédito, todos os meus empregados têm conta no banco, então o tratamento é outro, se vê uma mudança muito grande. O reto prá mim tá normal, eu não sou assim de frequentar lugares, é trabalho e casa...” (E 9).

“No comércio o importante é tu comprar e tu pagar. Agora, é natural que existiu uma evolução na questão social, de status, que as outras pessoas te vêem de forma diferente. Tais trabalhando prá ti, não dependes de salário, tens condições de adquirir um pouco mais. Então sempre tem quem fica.. ohhh...comprou um carro novo. Agora, são cabeças, uma é diferente da outra...” (E 14)

“Mudou tudo. Nunca apertei a mão de um gerente, hoje é fácil. Empresa, antes eu só entrava na CEUSA, hoje eu entro em qualquer uma...” (E 6).

“Mudou, mudou um pouco, fica mais conhecido, ah é dono de uma oficina, passa a ter mais respeito. Até quem não te conhece, opa fulano de tal botou uma empresa, não sabe que é teu ganha pão. Outra coisa que mudou é que pro empresário tudo é mais caro, tem que abrir os olhos...” (E 13).

Se os relatos em relação ao tratamento social foram positivos, em relação à família 91% dos entrevistados afirmaram que o sentimento inicial foi de temor e insegurança sobre o rumo de suas vidas após terceirização.

“A família ficou nervosa, as crianças eram pequenas na época. A minha filha, uma época ela ligava às 10 horas da noite, ô pai hoje tu pegou às 5...teve Sábado e Domingo que a minha esposa trabalhou comigo... direto.. mas, foi uma fase, passou” (E 6).

“No começo a família sentiu... ficou insegura... ninguém sabia direito o que ia acontecer...” (E 12).

“A família achou que não era muito bom, porque a responsabilidade ficou pro nosso lado. Primeiro a gente era funcionário, depois a gente é empresário, mas empresário bem pequenino, então a família achava melhor ser empregado, mas...” (E 8).

“A família no começo achou legal, mas ultimamente você fica 12, 15 horas aqui dentro, então a esposa e o filho começaram a se queixar, não é fácil, mas eu não posso deixar a expedição na mão do empregado, no contrato consta que tenho que visar as notas..” (E 9).

Apenas um dos entrevistados, o que corresponde a 9% da amostra, relatou que sua família ficou satisfeita com a mudança.

“A família apoiou 100% a minha opção por prestar serviço, inclusive minha esposa trabalha comigo, é minha secretária...” (E 11).

Importante salientar que estes relatos referem-se à percepção da família na época em que o processo de terceirização foi deflagrado. Hoje, com o processo consolidado e as empresas mais estruturadas a percepção é outra.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo da história, o trabalho teve significados bastante distintos, conforme levantamento bibliográfico anteriormente apresentado. É a partir da Renascença e no Iluminismo que o trabalho passa a ser entendido como estímulo ao desenvolvimento humano e não um obstáculo. Mais tarde, Hegel expressa uma concepção nova sobre o trabalho humano. Para ele o trabalho é uma relação peculiar entre os homens e os objetos, pois o homem trabalha os objetos e posteriormente os consome. Portanto, a relação de produção de objetos pelo homem é ao mesmo tempo um processo de auto produção do homem. No que produz, o homem se reconhece e é reconhecido. Por outro lado, o capitalismo impôs, e ainda impõe, que só se é alguém quando se é um trabalhador ou um explorador do trabalho dos outros.

Quando se levanta a questão da identidade, percebe-se o quanto os dois conceitos estão interrelacionados. Martin-Baró, Berger e Luckmann, Ciampa, Bock, entre outros, deixam claro que é a atividade que constrói a identidade, que é através do trabalho que a pessoa se torna socialmente significativa, enfim, que o trabalho é uma dimensão importante na construção da identidade.

Mas, as organizações mudaram, o capital mudou e conseqüentemente as relações de trabalho também foram alteradas. Em alguns casos, inexistiu o contorno preciso do vínculo empregatício.

E o trabalhador? Sujeito de todas estas alterações, o que é feito dele? Foram questionamentos que deram início a esta pesquisa.

Após relembrarmos brevemente alguns conceitos e questões que estimularam a busca por algumas respostas, cabe-nos colocá-las.

Das mudanças nas relações de trabalho ocorridas na CEUSA, no período pesquisado, a terceirização foi a mais significativa e a que demandou um grande aprendizado da empresa e dos que dela participaram. A análise nos mostra que a terceirização, implantada na CEUSA no início dos anos 90, é hoje um processo de gestão consolidado e que tem dado resultados, não só em termos de redução de custos, mas, principalmente em relação a qualidade. Tanto os representantes da empresa, quanto 82% dos terceiros entrevistados, afirmam que não voltariam atrás.

Houve dificuldades iniciais, principalmente pela ausência de modelos, que foram superadas. Estas dificuldades referiam-se tanto a como gerenciar os terceiros, bem como dos próprios terceiros no que dizia respeito a como administrar seu negócio.

A percepção que os representantes da empresa e os ex-empregados, hoje prestadores de serviço, têm em relação à terceirização é positiva. Da amostra pesquisada, apenas dois prestadores de serviço, que representam 12,5% da população e 18% dos representantes dos terceiros, não estão satisfeitos com sua atual condição. Chama a atenção o fato de os dois relatarem que fazem a mesma coisa que faziam antes, como empregados, tendo apenas uma pequena compensação financeira, com um grande aumento de responsabilidade. Na verdade, nestes casos, houve uma precarização das relações de trabalho, o que justifica a insatisfação. Observa-se, então, que, apesar de consolidada, a terceirização ainda necessita de investimentos por parte da empresa, principalmente nas áreas em que existe exclusividade na prestação do serviço. Nestes casos, perdem os dois, cliente e fornecedor. Há uma tendência à acomodação pela falta de concorrência.

Em relação ao significado do trabalho, antes e depois da terceirização, os dados coincidem com os anteriores: para os que têm uma percepção positiva da terceirização, o trabalho como terceiro é significativo, compensador, estimulante, além de ter ampliado os

horizontes destes empresários. Os que possuem uma percepção negativa da terceirização foram bastante enfáticos ao falarem de seu trabalho antes de serem terceirizados, o que nos leva a concluir que para eles significativo era aquele trabalho, o atual é feito por falta de opção.

E se o trabalho é uma dimensão importante na construção da identidade e a maioria dos pesquisados tem uma percepção positiva de seu trabalho enquanto terceiro, isto reflete-se na percepção de si mesmos que possuem hoje. Passado o impacto inicial, o que todos relataram foram as dificuldades de assumir um novo papel, deixar de ser empregado e passar a coordenar um grupo de trabalho, deixar de receber ordens e passar a negociar contrato, serviços, prazos. De acordo com os representantes da empresa e também com os prestadores de serviço entrevistados, o difícil foi “deixar de pensar como empregado”. Hoje, este papel, de empresário prestador de serviço, foi incorporado e assumido por todos, mesmo pelos descontentes. Alguns, tanto para diminuir os encargos trabalhistas, quanto para diluir responsabilidades do novo papel assumido, optaram por dividi-lo com sócios. Algumas das empresas de prestação de serviço visitadas não possuem empregados, todos são sócios.

Mais uma vez enfatiza-se o que Martin-Baró afirma: que a identidade da pessoa depende de modo primordial da identidade que seu grupo social lhe proporciona. Quanto a este aspecto, fica claro nos depoimentos registrados que os entrevistados passaram a ser melhor considerados pelo grupo social com quem convivem, principalmente em suas relações comerciais, após terem terceirizado suas atividades. Conclui-se que a mudança nas relações de trabalho introduzidas na CEUSA, isto é a terceirização, proporcionou ganhos secundários em termos de status, para o grupo amostrado.

No início desta pesquisa, nosso interesse era determinar se as mudanças nas relações de trabalho introduzidas na CEUSA, no período de 1990 a 1999, alteraram a percepção que os trabalhadores, afetados por estas mudanças, tinham de sua própria identidade. Resgatando alguns pontos defendidos por Martin-Baró (1985) e Berger e Luckmann

(1997): 1º - as pessoas têm identidades referidas a um contexto: para a amostra pesquisada, o contexto de seu trabalho mudou, deixou de ser uma única empresa para múltiplas possibilidades; 2º - a identidade se afirma nas relações interpessoais: a rede de relacionamentos pessoais e profissionais, do grupo pesquisado, ampliou significativamente; 3º - a identidade é relativamente estável: o grupo pesquisado, hoje, é diferente do grupo que iniciou o processo de terceirização, são as mesmas pessoas cujas mudanças nas rotinas, nos relacionamentos, a integração em organizações diferentes, transformaram sua identidade; e 4º - a identidade é produto tanto da sociedade quanto da ação do próprio indivíduo: o grupo pesquisado não permaneceu imobilizado pelo choque inicial da mudança, venceu obstáculos e encontrou um caminho.

As considerações acima permitem-nos concluir que, para este grupo pesquisado, houve uma transformação de sua identidade, de seu próprio eu, decorrente da mudança nas suas relações de trabalho, implantadas na empresa pesquisada.

Obviamente, as conclusões acima apresentadas não são passíveis de ser generalizadas; referem-se a este grupo pesquisado. Todavia, serviram, sim, para auxiliar na compreensão dos fenômenos aqui pesquisados, segundo a perspectiva dos sujeitos pesquisados.

Cabe, ainda, salientar o que entendemos ser uma limitação da pesquisa aqui apresentada: a amostra pesquisada acabou ficando tendenciosa, pois pesquisamos os terceiros que se mantiveram no mercado nestes dez anos. E os que não conseguiram? E os que tiveram que fechar as portas de sua empresa e voltar a trabalhar como empregado? Como estas mudanças refletiram em sua identidade? Com certeza isto é material para outras pesquisas...

Para finalizar, esta dissertação é resultado de uma longa, cansativa, mas muito bela jornada. Também uma jornada de transformação, pois quem hoje escreve estas últimas

linhas, é muito diferente da pesquisadora que iniciou o trabalho há dois anos atrás. Inclusive a identidade da pesquisadora se transformou ao longo do trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBORNOS, Suzana. *O que é trabalho?* São Paulo: Brasiliense, 1994.
- AMATO NETO, João. Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação. *RAE –Revista de Administração de Empresas*. EAESP/FGV, São Paulo, v.35,n.2,p.33-42,1995.
- BARBARA, Maristela M. Reestruturação produtiva, qualificação, requalificação e desemprego: percepção e sofrimento do trabalhador. *Psicologia Ciência e Profissão*.v.1,p.30-49, 1999.
- BARNARD, Chester I. *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas, 1979.
- BASSETTI, Eliana B.R. *Estrutura de valores organizacionais e programas de treinamento*. Projeto de dissertação, 1997.
- BERNARDES, Cyro. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Atlas, 1993.
- BERTERO, Carlos Osmar. Teoria da organização e sociedades subdesenvolvidas. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. EAESP/FGV, São Paulo: n.32, v.3, p.14-28, 1992.
- BOCK, Ana M. Bahia. *Et al*. *Psicologias*. São Paulo: Saraiva, 1999.
- BOYETT, Joseph. BOYETT, Jimmie. *O guia dos gurus – os melhores conceitos e práticas de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BRASIL, Haroldo Guimarães. A empresa e a estratégia da terceirização. *RAE –Revista de Administração de Empresas*. EAESP/FGV, São Paulo, v.33,n.2,p.6-11,1993.
- BRIDGES, W. *Mudanças nas relações de Trabalho. Job Shift*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BRUYNE, P. et al. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os passos da prática metodológica*. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

CHANLAT, J-F (Coord) *O indivíduo na organização : dimensões esquecidas*. v.II. São Paulo : Atlas, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à administração*. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CIAMPA, Antonio da Costa. *A estória do Severino e a história da Severina*. São Paulo: Brasiliense, 1998.

COHEN, David. A nova ordem – a instabilidade vai ser a regra do próximo milênio. Como as empresas vão lidar com isso? *Revista Exame*. Suplemento nº 1, ed. 700, p. 10-26, 3/11/99.

COSTA, Márcia da Silva. Terceirização/parceria e suas implicações no âmbito jurídico-sindical. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. EAESP/FGV, São Paulo, v.34, n.1, p.6-11, 1994.

CRUZ JUNIOR, J. B. ROCHA, J.A. *Notas sobre a teoria administrativa e organizacional*. Portugal: Universidade do Minho, 1999. (no prelo)

DANTAS, José da Costa. Alienação e participação. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: FGV Editora. v.2, p. 30-51, 1988.

DAVIS, Steven. Subdesenvolvimento não é destino. *Exame*. n. 626, p. 80-82, 1/1/1997.

DE MASI, Domenico. Por mais horas de folga. *Exame*. p. 62-68, 24/03/1999.

_____. *Desenvolvimento sem trabalho*. São Paulo: Esfera, 1999.

DIAS, Reinaldo. *Sociologia & administração*. Campinas: Alínea, 1999.

DITTRICH, Alexandre. Psicologia organizacional e globalização: os desafios da reestruturação produtiva. *Psicologia Ciência e Profissão*. v.1, p.50-65, 1999.

DRUCK, Maria da Graça. *Terceirização: (des)fordizando a fábrica*. Salvador: Edfubra, 1999.

ERIKSON, E.H. *Identidade, juventude e crise*. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. São Paulo: Pioneira, 1974.

FAYOL, Henri. *Administração industrial geral*. São Paulo: Atlas, 1994.

FARIA, José Henrique de. *O autoritarismo nas organizações*. Curitiba: Criar/FAE, 1985.

- FONTANELLA, Denise; TAVARES, Eveline; LEIRIA, Jerônimo Souto. *O lado (des)humano da terceirização*. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.
- FREITAS, Maria Ester de. O day-after das reestruturações: as irracionalidades e a coisificação do humano. *RAE Light – Revista de Administração de Empresas*. EAESP/FGV, São Paulo, v.6,n.1,p.5-7,1999.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo:Atlas, 1995.
- GIOSA, Lívio A. *Terceirização: uma abordagem estratégica*. São Paulo: Pioneira,1997.
- GIRARDI, Dante. A importância da terceirização nas organizações. *Revista de Ciências da Administração*. UFSC/CAD, Florianópolis, ano 1, n.1, 1999.
- GODOY, Arilda S. Pesquisa Qualitativa – tipos fundamentais. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. EAESP/FGV, São Paulo, v.35,n.3,p.20-29,1995.
- KANTER, Rosabeth Moss. *Classe mundial*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- KATZ, Daniel, KAHN, Robert. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1978.
- LEIRIA, Jerônimo Souto; SOUTO, Carlos Fernando; SARATT, Newton Dornelles. *Terceirização passo a passo: o caminho para a administração pública e privada*. Porto Alegre: Sagra DC Luzzatto, 1992.
- LODI, João Bosco. *História da Administração*. 10 ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- LÜDKE, Menga, ANDRÉ, Marli. *Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.
- MARTIN-BARÓ, Ignácio. *Accion e Ideologia: psicologia social desde Centroamérica*. 2a ed., El Salvador: UCA, 1985.
- MARCUSE, Herbert. *A ideologia da sociedade industrial: o homem unidimensional*. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- MICKLETHWAIT, John & WOOLDRIDGE, Adrian. *Os bruxos da administração – como entender a babel dos gurus empresariais*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MOTTA, Fernando C. P. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Pioneira, 1986.
- MUSZKAT, Malvina. *Consciência e identidade*. São Paulo: Ática, 1986.
- PATTO, Maria Helena de S. *Psicologia e ideologia*. São Paulo: Queros, 1897.

PEREIRA, Luiz C. Bresser e MOTTA, Fernando C. Prestes. *Introdução à organização burocrática*. São Paulo: Brasiliense, 1986.

PERROW, Charles B. *Análise organizacional - um enfoque sociológico*. São Paulo: Atlas, 1981.

_____. *Sociologia de las organizaciones*. Madrid: McGrawHill, 1991.

RAMOS, Alberto Guerreiro. *A nova ciência das organizações – uma reconceitualização da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

_____. *Administração e contexto Brasileiro*. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

_____. Modelos de homem e teoria administrativa. *Revista de Administração Pública*. abril/junho. 1984.

REZENDE, Wilson. Terceirização: a integração acabou? *RAE – Revista de Administração de Empresas*. EAESP/FGV, São Paulo, v.37, n.4, p.6-15, 1997.

RIFKIN, Jeremy. *O fim dos empregos*. São Paulo: Makron Books, 1995.

SANTORUM, Kátia M.T. O significado do trabalho: algumas considerações na âmbito da psicologia. *Barbarói – Revista do Departamento de Ciências Humanas – UNISC*, Santa Cruz do Sul, n.3, p. 59-86, 1995.

SILVA, Edith S. et al. O que eles pensam sobre problemas psicossomáticos no trabalho. *RAE Light Revista de Administração de Empresas*. EAESP/FGV, São Paulo, suplemento, p.41-55, 1995.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais – a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1992.

WAHRLICH, Beatriz M. de Souza. *Uma análise das teorias de organização*. Rio de Janeiro: FGV, 1986.

WICKERT, Luciana F. O adoecer psíquico do desempregado. *Psicologia Ciência e Profissão*. v.1, p.66-75, 1999.

WOOD JR., Thomaz. Fordismo, Toyotismo e Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. EAESP/FGV, São Paulo: n. 32, v.4, p. 6-18, 1992.

WOOD Jr., T., CALDAS, M.P. Quem tem medo de eletrochoque? Identidade, terapias convulsivas e mudanças organizacionais. *RAE Executiva - Revista de Administração de Empresas*. EAESP/FGV, São Paulo, v.35,n.5,p.13-21,1995.

. Identidade organizacional. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. EAESP/FGV, São Paulo, v.37,n.1,p.6-17,1997.

APÊNDICES

APÊNDICE 1

ROTEIRO DE ENTREVISTA A – Dirigentes da empresa contratante.

1. O que mudou na empresa nos últimos anos? (dez)
2. Dentro deste quadro relatado, fale sobre a terceirização.
3. Que circunstância marcou o início da terceirização?
4. Qual(is) a(s) área(s) que deu(ram) início ao processo ?
5. Por que a empresa optou por terceirizar algumas atividades, qual o critério que pesou para esta opção?
6. Como foi a definição das áreas a serem terceirizadas?
7. Houve desligamentos?
8. Os empregados desligados foram contratados pelas empresas terceiras ou os próprios empregados montaram empresas?
9. As empresas formadas por ex-empregados foram contratadas pela Ceusa?
10. Como foi a volta dos empregados desligados à empresa, através da empresa terceira?
11. Houve alguma mudança no relacionamento destes empregados com ex-colegas e ex-chefe?
12. Houve alguma perda em termos de qualidade em função da opção por terceirização?
13. Como a empresa se resguarda de possíveis problemas trabalhistas com terceiros?
14. Qual o balanço geral em relação ao processo de terceirização, positivo ou negativo? Por quê?
15. Qual a reação dos empregados que ficaram na empresa em relação a todo este processo?
16. Houve alguma mudança no ambiente de trabalho, de relacionamento entre os empregados que ficaram e os que voltaram como terceiros?
17. Caso a resposta anterior seja positiva, foi diagnosticado através de algum instrumento ou somente percebido pela direção da empresa?

APÊNDICE 2

ROTEIRO DE ENTREVISTA B – Proprietários da empresa terceira.

1. Quando começou a trabalhar como terceiro?
2. Quais as dificuldades (ou problemas) que encontrou no início?
3. Estas dificuldades ainda existem?
4. Como resolveu as dificuldades que encontrou?
5. Como se relaciona com a Ceusa?
6. Presta serviço direto dentro da empresa ou eventualmente?
7. Possui outros clientes?
8. Caso a Ceusa rompa o contrato com sua empresa, o que acontecerá?
9. O que fazia antes de montar sua empresa de prestação de serviço?
10. O que achava de seu trabalho anterior à montagem da empresa? (desafiante, rotineiro)
11. O que acha de seu trabalho hoje?
12. Como foi para você deixar de ser empregado e passar a ter uma empresa de prestação de serviço?
13. O que mudou para você com esta troca?
14. Se pudesse escolher, qual das duas situações acha melhor?
15. Percebeu alguma mudança de atitude por parte de seus ex-colegas de empresa e de seus antigos chefes depois da montagem da empresa?
16. O que sua família achou da mudança?
17. E seus amigos?
18. Percebeu alguma mudança na forma como as pessoas em geral o tratavam antes, enquanto empregado, e depois da montagem da empresa? (bancos, clubes, lojas,...)