

DESENVOLVIMENTO SOCIAL DE EMPRESA E FORMAS
INOVADORAS DE ORGANIZAÇÃO

Marília Magarão Costa

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Rogerio de Aragão Bastos do Valle

Rio de Janeiro
Julho de 2011

DESENVOLVIMENTO SOCIAL DE EMPRESA E FORMAS
INOVADORAS DE ORGANIZAÇÃO

Marília Magarão Costa

TESE SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO LUIZ
COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA (COPPE)
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS
REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE DOUTOR
EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Examinada por:

Prof. Rogerio de Aragão Bastos Valle, D.Sc.

Prof. Enrique Jeronimo Saravia, D.Sc.

Prof. Michel Jean-Marie Thiollent, D.Sc.

Prof. Fernando Guilherme Tenório, D.Sc.

Prof. Henrique Rozenfeld, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

JULHO DE 2011

Costa, Marília Magarão

Desenvolvimento social de empresa e formas inovadoras de organização./ Marília Magarão Costa. – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2011.

XVI, 242 p.: il.; 29,7 cm.

Orientador: Rogério de Aragão Bastos do Valle
Tese (doutorado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de Engenharia de Produção, 2011.

Referencias Bibliográficas: p. 224-230.

1. Novas formas de organização. 2. Desenvolvimento Social de empresa. 3. Configurações organizacionais. I. Valle, Rogério de Aragão Bastos do. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Produção. III. Título.

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Ao Professor Rogerio Valle, pela amizade, compreensão e orientação.

Aos meus colegas do SAGE.

À banca examinadora: Prof. Enrique Saravia, Prof. Michel Thiollent, Prof. Fernando Guilherme Tenório e Prof. Henrique Rozenfeld.

Aos meus professores e amigos da Fundação Getulio Vargas, em especial ao Prof. Paulo Roberto Motta e à minha equipe de trabalho na FGV.

À minha família: Evandro, André e Júlia, que estiveram presentes em cada momento dessa jornada.

Às empresas e ao grupo de participantes das entrevistas que viabilizaram a pesquisa de campo.

À Professora Ana Maria Kirschner, pela valiosa indicação da bibliografia e pelas conversas sobre desenvolvimento social de empresa.

Às minhas amigas, presentes sempre em minha vida:

- Aiune Chaia, que me acompanhou nos momentos mais difíceis;
- Daisy Alvim, que sempre me incentivou para este empreendimento.

Aos amigos que contribuíram para a realização deste trabalho:

- Hélène Buob, pelas grandes contribuições nas discussões dos artigos e nas traduções mais difíceis;

- Ligia Alves Cruz, que me ajudou a encontrar os livros e artigos que enriqueceram meu trabalho;

- Joana Braconi, que sempre acreditou no meu trabalho;
- Sandrine Cuvillier, pelo carinho e pelas boas sugestões;
- Ricardo Gabay, pelas boas sugestões;
- Fabrício Molica, pelas sugestões;
- Soyla e Juliano, pelo carinho e atenção;
- Lindalva, pela paciência e ajuda com as práticas administrativas internas;
- Joaquim Rubens, pelas boas observações;

- Vera Correa, pelo bom exemplo de força para o trabalho;
- Professora Valderez Fraga, pelo carinho, inspirações e críticas;
- Professora Heloisa Helena (Helô), pelas sugestões, paciência, carinho e rigor no acompanhamento do cronograma;
- Olga, pelas boas sugestões e alertas;
- Clara, pela correção do texto;
- Paula e André, pelo cuidado e precisão das transcrições das entrevistas;
- Marília Vaz Costa, pelo incentivo quando o doutorado ainda era somente um projeto;
- Fábio Barros, por estar sempre pronto para ajudar.

Resumo da Tese apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Doutor em Ciências (D.Sc.)

DESENVOLVIMENTO SOCIAL DE EMPRESA E FORMAS INOVADORAS DE ORGANIZAÇÃO

Marília Magarão Costa

Julho/2011

Orientador: Rogerio de Aragão Bastos Valle

Programa: Engenharia de Produção

Este trabalho associa as novas formas de organização ao conceito de desenvolvimento social de empresa. Novas formas de organização dizem respeito à descoberta de algo inusitado, uma forma já existente, mas aplicada de maneira renovada ou como experiência nunca vivenciada. O conceito de desenvolvimento social de empresa aborda a competência da estrutura social para conduzir a empresa ao longo de uma trajetória de mudanças em direção ao futuro. Entendemos que a organização resulta das inúmeras possibilidades de configurar dimensões gerenciais e estrutura social. Partimos do princípio de que as configurações implicam pessoas em torno de três dimensões gerenciais – estrutura, processos e fronteiras. Utilizamos estudos de casos múltiplos para ilustrar as contribuições das novas formas ao desenvolvimento social de empresa.

Abstract of Thesis presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Science (D.Sc.)

SOCIAL DEVELOPMENT OF A COMPANY AND NEW FORMS OF ORGANIZATION

Marília Magarão Costa

July/2011

Advisor: Rogerio de Aragão Bastos Valle

Department: Production Engineering

This study associates the new forms of organization with the concept of the social development of a company. These new forms of organization refer to the discovery of something uncommon: an existing form applied in a renewed manner or as never experienced before. The concept of the social development of a company tackles the very competence of the social structure leading a company along its path of changes towards the future. It is understood that an organization is the direct result of innumerable possibilities in laying out the managerial dimensions with that of the social structure. The postulate here is that the configurations involve people towards three managerial poles - structure, processes and boundaries. Multiple case studies are presented to illustrate the contributions of these new forms to the social development of a company.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
2 A ORIENTAÇÃO METODOLÓGICA	4
2.1 A orientação metodológica.....	4
2.2 A definição do problema e objetivos.....	4
2.3 Suposições	7
2.4 Justificativa do estudo.....	7
3 A CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA.....	8
3.1 A análise organizacional e a empresa produtiva	8
3.2 A empresa contemporânea.....	11
4 AS NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO	20
4.1 Uma síntese das formas organizacionais.....	22
4.2 Um modelo de referência para as novas formas de organização.....	26
4.2.1 Formas universais	29
4.2.2 A teoria da contingência.....	30
4.2.3 Análise das redes	32
4.2.4 Formas inovadoras de organização	33
4.2.4.1 A empresa globalizada e suas fronteiras cambiantes.....	33
4.2.4.2 A firma do conhecimento na economia de conhecimento	34
4.2.4.3 Redes e firmas comprometida socialmente	35
4.2.5 Os indicadores de inovação gerencial.....	35
5 O DESENVOLVIMENTO SOCIAL DA EMPRESA	37
5.1 Contextualização	37
5.2 O conceito de Desenvolvimento social de empresa . Erro! Indicador não definido.	
5.2.1 A autonomia	40
5.2.2 A integração pela cultura.....	44
5.2.3 A mudança social	44
5.2.4 Relação entre o trabalho e a sociedade	45
5.3 Regulação social de empresa.....	47
5.4 O modelo SIC	48
5.4.1.1 Variáveis centrais da regulação social de empresa.....	49

5.4.1.2	Processos de regulação social.....	50
5.4.1.3	Elementos constitutivos da análise das regulações sociais de empresa.....	52
5.5	Mundos sociais de empresa	66
5.5.1	A empresa comunidade.....	66
5.5.1.1	A estrutura e o modo de organização	66
5.5.1.2	As relações entre atores e gestão de pessoas	67
5.5.1.3	Identidade e cultura.....	68
5.5.2	A empresa modernizada	69
5.5.2.1	A estrutura e o modo de organização	70
5.5.2.2	As relações entre atores e gestão de pessoas	71
5.5.2.3	Identidade e cultura.....	72
5.5.3	A empresa em crise	72
5.5.3.1	A estrutura e o modo de organização	73
5.5.3.2	As relações entre atores e gestão de pessoas	73
5.5.3.3	Identidade e cultura.....	74
5.5.4	A empresa dual	74
5.5.4.1	A estrutura e o modo de organização	75
5.5.4.2	As relações entre atores e gestão de pessoas	75
5.5.4.3	Identidade e cultura.....	76
5.5.5	A empresa burocrática	76
5.5.5.1	A estrutura e o modo de organização	76
5.5.5.2	As relações entre atores e gestão de pessoas	77
5.5.5.3	Identidade e cultura.....	77
5.6	Diagnostico de regulações sociais	79
5.7	A dinâmica de Desenvolvimento social.....	80
5.7.1	Modo de integração	80
5.7.2	Orientação da mudança	81
5.7.3	A legitimação da ação da empresa	84
6	O CONTEXTO DO MUNDO SOCIAL DE EMPRESA EMERGENTE.....	86
6.1.1	O modelo de cidade.....	88
6.1.2	A carência de uma nova cidade	92
6.1.3	Mundo em rede	92
6.1.4	A Cidade por Projeto.....	94
6.1.5	Originalidade da Cidade por Projeto com relação às demais cidades.....	96
7	NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL DE EMPRESA	98

7.1 A organização como configurações	98
7.2 Configurações gerenciais: a organização tridimensional e processos de regulação social	103
7.2.1 A consolidação da dimensão de processos	104
7.2.1.1 A consolidação da dimensão processo pela evolução da qualidade total.....	107
7.2.1.2 A consolidação da dimensão processos pela cadeia de valor	109
7.2.1.3 A dimensão processo e o desenvolvimento social.....	116
7.2.2 A consolidação da dimensão fronteiras	119
7.2.2.1 <i>Downscoping</i> – centralidade na competência essencial.....	119
7.2.2.2 Redes.....	120
7.2.2.3 Organização virtual.....	122
7.2.2.4 Aprendizado organizacional	122
7.2.2.5 A dimensão fronteiras e o desenvolvimento social de empresa.....	124
8 A PESQUISA DE CAMPO	126
8.1 A estratégia de estudo de caso	126
8.2 Coleta de dados.....	127
8.2.1 Validação do protocolo de pesquisa.....	128
8.3 Desenvolvimento da Análise dos dados.....	128
8.4 A Estratégia de generalização	129
8.5 A escolha das empresas para o estudo de casos	130
8.6 Perfil dos entrevistados.....	130
8.7 Estrutura da pesquisa	131
8.8 O caso da E1	132
8.8.1 Apresentação da empresa.....	132
8.8.2 Perfil dos entrevistados	132
8.8.3 As percepções sobre os desafios gerenciais do desenvolvimento social de empresa	133
8.8.3.1 Autonomia	134
8.8.3.2 Mudança	135
8.8.3.3 Integração pela cultura.....	136
8.8.3.4 Relações entre trabalho e sociedade	137
8.8.4 Tendência predominante de mundo social.....	139
8.8.4.1 Análise dos elementos de regulação social	140
8.8.5 Configuração dos mundos sociais na E1	146
8.8.5.1 A empresa comunidade	147
8.8.5.2 A empresa dual.....	148
8.8.5.3 A crise.....	150

8.8.6 Sondagem de novas formas de organização	151
8.8.6.1 Estrutura	151
8.8.6.2 Processos.....	155
8.8.6.3 Fronteiras.....	157
8.8.7 Impacto das novas formas de organização sobre os processos de regulação social	159
8.8.7.1 Impacto das novas formas de organização sobre o processo de regulamentação	160
8.8.7.2 O impacto das novas formas de organização sobre o processo de sociabilização.....	162
8.8.7.3 O impacto das novas formas de organização sobre o processo de legitimação.....	163
8.8.8 A dinâmica de desenvolvimento social	164
8.8.8.1 O modo de integração.....	164
8.8.8.2 A orientação da mudança	165
8.8.8.3 A legitimação da ação da empresa.....	166
8.9 O Caso da E2	167
8.9.1 Apresentação da empresa.....	167
8.9.2 Perfil dos entrevistados.....	167
8.9.3 As percepções sobre os desafios gerenciais do desenvolvimento social .	167
8.9.3.1 Autonomia	169
8.9.3.2 Autonomia institucional	169
8.9.3.3 Mudança	171
8.9.3.4 Integração pela cultura.....	173
8.9.3.5 Relações de trabalho e a sociedade	175
8.9.4 Tendência predominante de mundo social.....	175
8.9.5 Configuração de mundos sociais	187
8.9.6 Novas formas de organização	188
8.9.6.1 Estrutura	188
8.9.6.2 Processos	191
8.9.6.3 Fronteiras	192
8.9.7 Impacto das novas formas de organização sobre os processos de regulação sociais	194
8.9.7.1 Processo de regulamentação.....	194
8.9.7.2 Processo de sociabilização	195
8.9.7.3 Processo de legitimação	196
8.9.8 A dinâmica de desenvolvimento social na E2	197
8.9.8.1 Modo de integração na E2	197
8.9.8.2 Orientação da mudança.....	198

8.9.8.3 Legitimação da ação da empresa	199
8.10 O Caso da E3	199
8.10.1 Apresentação da empresa	199
8.10.2 Perfil dos entrevistados	200
8.10.3 As percepções sobre os desafios gerenciais do desenvolvimento social	200
8.10.3.1 Autonomia.....	202
8.10.3.2 Mudança	202
8.10.3.3 Integração pela cultura.....	203
8.10.3.4 Relações de trabalho e a sociedade	204
8.10.4 Tendência predominante de mundo social.....	204
8.10.5 Configuração de mundos sociais	208
8.10.6 Novas formas de organização	210
8.10.6.1 Estrutura	210
8.10.6.2 Processo	211
8.10.6.3 Fronteiras.....	212
8.10.7 Configurações gerenciais	214
8.10.8 A dinâmica de desenvolvimento social	216
8.10.8.1 O modo de integração.....	216
8.10.8.2 Orientação para a mudança.....	216
8.10.8.3 A legitimação da ação da empresa	217
9 ANÁLISE CRUZADA DOS CASOS E IMPLICAÇÕES TEÓRICAS.....	218
9.1 A pertinência da organização como uma configuração tridimensional	218
9.2 Modo de integração	219
9.3 Orientação da mudança.....	221
9.3.1 Legitimação da ação da empresa	221
9.4 As tentativas de renovar a gestão de pessoas.....	222
9.5 O mundo social emergente	223
9.6 Implicações teóricas da análise cruzada dos casos: A empresa como cultura e competência	223
10 CONCLUSÃO.....	225
10.1 Recomendações para continuidade da pesquisa.....	227
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	228
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	235

APÊNDICE B – EXCERTO DAS LEITURAS DO CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS	237
APÊNDICE C – SEGUNDA LEITURA – COMPILAÇÃO POR TEMA	238
APÊNDICE D – TERCEIRA LEITURA IDENTIFICAÇÃO DE TENDÊNCIAS DE MUNDOS SOCIAIS.....	239
APÊNDICE E – PRIMEIRA LEITURA DO CONJUNTO DE CASOS – BASE DE ANÁLISE – CONFIGURAÇÕES GERENCIAIS.....	240
APÊNDICE F – SEGUNDA LEITURA DO CONJUNTO DE CASOS – BASE DE ANÁLISE – INDICADORES DE INOVAÇÕES ORGANIZACIONAIS.....	244
APÊNDICE G – TERCEIRA LEITURA DO CONJUNTO DE CASOS – BASE DE ANÁLISE – A DINÂMICA DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL.....	245

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Desenvolvimento da pesquisa	3
Figura 2 - Esquema de pesquisa para estudo de caso múltiplo	4
Figura 3 - Perspectivas teóricas sobre o desenho organizacional 1995-2000.....	28
Figura 4 - Indicadores de inovação organizacional	36
Figura 5 - Modelo SIC de regulações sociais.....	49
Figura 6 - Dinâmicas do desenvolvimento social de empresa.....	84
Figura 7 - Configurações organizacionais - novas formas de organização e regulação social	104
Figura 8 - Desenvolvimento da perspectiva de processos	111
Figura 9 - Tipologia de arquitetura de rede	121
Figura 10 - Esquema de pesquisa para estudo de caso múltiplo	126
Figura 11 - Estrutura da pesquisa	131
Figura 12 - Mundo social E1	140
Figura 13 - Configurações de mundos sociais E1	147
Figura 14 - Novas formas de organização E1	151
Figura 15 - Configuração gerencial E1.....	160
Figura 16 - Orientação para a mudança E1	166
Figura 17 - Mundo social E2	177
Figura 18 - Configuração de mundos sociais E2.....	187
Figura 19 - Novas formas de organização E2	188
Figura 20 - Configuração gerencial E2.....	194
Figura 21 - Orientação para a mudança para a E2	198
Figura 22 - Mundo social E3	205
Figura 23 - Configurações de mundos sociais E3.....	208
Figura 24 - Novas formas de organização na E3	210
Figura 25 - Configuração gerencial da E3.....	214
Figura 26 - Orientação para a mudança E3	217

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - A organização em duas abordagens organizacionais	16
Quadro 2 - Componentes organizacionais	25
Quadro 3 - Regulações sociais por mundos sociais de empresa	80
Quadro 4 - Caracterização das cidades por descritores e elementos constitutivos	90
Quadro 5 - Caracterização das cidades por descritores e elementos constitutivos	91
Quadro 6 - Caracterização da Cidade por Projeto por descritores e elementos constitutivos	95
Quadro 7 - Semelhanças e originalidade da Cidade por Projeto	97
Quadro 8 - Distinções entre a teoria da contingência e a teoria configuracional	101
Quadro 9 - Perspectivas do gerenciamento da cadeia de valor	113
Quadro 10 - Perspectivas do gerenciamento da cadeia de valor	115
Quadro 11 - Perspectivas do desenho da cadeia de valor	116
Quadro 12 - Perspectiva do desenho da cadeia de valor	124
Quadro 13 - Mundo social E1	146
Quadro 14 - Diagnóstico de mundos sociais para a E2.....	186

LISTA DE SIGLAS

CEO	<i>Chief executive officer</i>
EUA	Estados Unidos da América
FS-form	organização flexível
GBS	<i>E1-business system</i>
H-FORM	forma <i>holding</i>
INNFOR	<i>Innovative Forms of Organizing</i>
ISO	International Organization for Standardization
J-form	forma japonesa
M-form	forma multidivisional
ND	<i>near decomposability</i>
N-form	forma <i>network</i>
OMPS	Sistema de Organização Prestadora de Serviço
ORGAL	Sistema de Organização Logística
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
P-form	forma de parcerias
SIC	<i>Structure, Interactions, Culture</i>
TQM	<i>Total Quality Management</i>
U-form	forma unitária

1 INTRODUÇÃO

Freud (1996) encaminhou o olhar crítico à natureza da civilização e vislumbrou a duvidosa contribuição à felicidade humana. Para ele, a civilização compreende a cultura, as realizações e o conjunto de regulamentos que dirigem a vida humana e servem aos instintos de proteção e de relacionamentos mútuos.

Para esse autor, a civilização é a opção pela vida conjunta e traz, nas conquistas culturais, os ingredientes cerceadores dos instintos humanos que parecem confundir o uso proveitoso do espaço e do tempo. A cultura reflete o acesso às coisas tangíveis, a reverência à beleza, a compulsão à ordem e ao asseio. Em contrapartida, banuiu as tendências inatas do ser humano de displicência e descuido. A civilização também se manifesta na regulação dos relacionamentos quando subordina a ação individual pelo poder da comunidade. Assim, impõe o sentido de justiça como garantia da lei que preserva a comunidade. A civilização estabelece a restrição à liberdade, e a justiça garante que essa restrição será atendida. A regulação entre os indivíduos aparece para conciliar reivindicações culturais individuais e grupais. A dúvida recai sobre a legitimidade dessa reconciliação em alguma forma específica de civilização.

Para Freud (1996, p.103), a civilização não implica aperfeiçoamento humano, e afirma que

o desenvolvimento da civilização nos parece como um processo peculiar que a humanidade experimenta. Podemos caracterizar esse processo pelas modificações nos instintos dos seres humanos para satisfazer a tarefa econômica de nossa vida. (Freud, 1996, p.103)

Dessa forma, a civilização impõe restrições, mas acena com a proteção pela força da comunidade e pela proximidade entre os indivíduos que desfrutam da convivência e da ajuda mútua. Ninguém almeja o isolamento. Abrir mão da civilização não seria uma proposta razoável, mas compreender seus impactos e suas novas maneiras específicas de agregar pessoas constitui um desafio para a análise organizacional na atualidade.

O artigo seminal de Freud dirige questionamentos à civilização em seus aspectos singulares, quais sejam, à cultura, as realizações intelectuais e à regulação dos relacionamentos. Portanto, a empresa, como um tipo particular de sociedade, ou de cultura, está inserida nos argumentos de Freud. É esse pensamento que motiva a reflexão sobre a organização empresarial como um conjunto humano limitado na sua

autonomia, mas que constitui a força das realizações econômicas das quais se beneficia. É o conjunto humano que conduz a organização da produção, autoriza formas de gestão, adota modos de relações cooperativas e procura legitimar a ação da empresa perante a sociedade. Enfim, é esse mesmo conjunto humano que faz concessões ao mundo do trabalho e constrói as empresas e seus cenários de maior ou menor grau de cerceamento de liberdades e de expressão.

A proposta deste trabalho é abordar a empresa no que diz respeito às novas formas de organização e aos modos de engajar pessoas na complexa atividade produtiva. Procuramos investir no impacto entre as formas inovadoras de organização e a estrutura social de empresa. Investimentos intelectuais nesse sentido sempre estiveram presentes no estudo das organizações. Retomamos esse assunto considerando as transformações no modelo de produção que vêm se consolidando nos últimos vinte anos e que têm alterado significativamente a forma de ação das empresas produtivas.

Pretendemos inserir nosso trabalho no contexto da análise organizacional, e para tanto vamos abordar a empresa como uma sociedade especial que precisa justificar sua forma de ação pela transferência de benefícios e valores generalizados para a sociedade como um todo.

Esta tese está estruturada em seis partes teóricas seguidas da pesquisa de campo. A organização da contextualização teórica é apresentada a seguir.

A primeira parte pretende apresentar a orientação metodológica. A segunda faz considerações à empresa na atualidade. A terceira visa explorar as novas formas de organização, sobretudo na visão de Fenton e Pettigrew (2000) segundo o programa de pesquisa *Innovative Forms of Organizing (INNFORM)*. Na quarta parte, esclarecemos os conceitos de desenvolvimento social de empresa, de regulações sociais e de mundos sociais que integram os conteúdos de Sainsaulieu e Kirschner (2006) e Osty, Sainsaulieu e Uhalde (2007). Na quinta parte argumentamos sobre a emergência de um novo mundo social sinalizado por Boltanski e Chiapello (2009). Por fim, na parte seis, articulamos novas formas de organização e desenvolvimento social de empresa.

A pesquisa de campo segue a orientação de estudos de casos múltiplos. Três empresas compõem a pesquisa. Os recursos de coleta e análise de dados são apresentados no item sete. Na parte oito procedemos à análise cruzada dos dados, e concluímos o trabalho.

1.1 REPRESENTAÇÃO ESQUEMÁTICA DA TESE

A figura apresentada a seguir demonstra o encadeamento da tese.

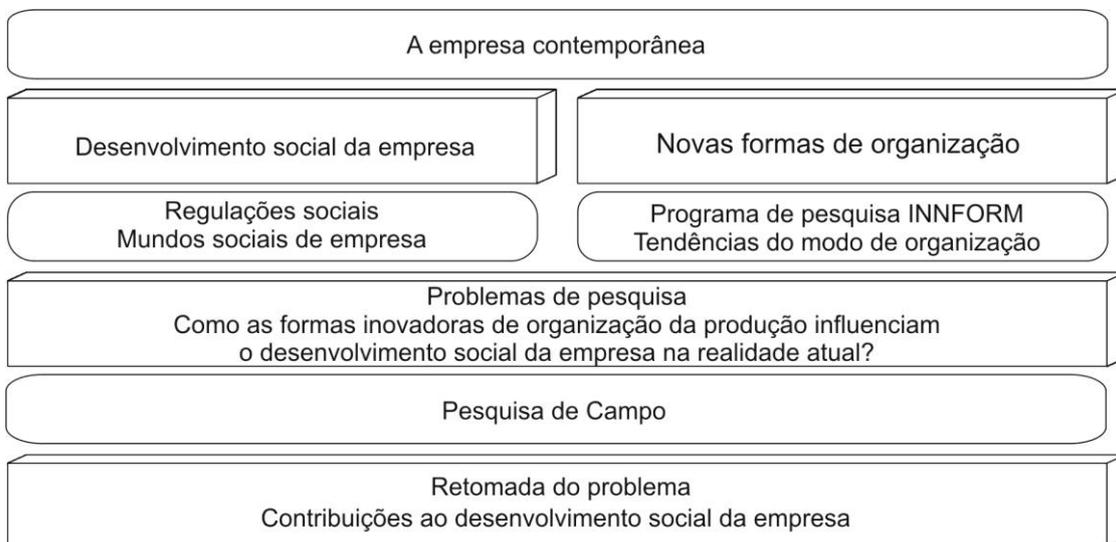


Figura 1 - Desenvolvimento da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora.

2 A ORIENTAÇÃO METODOLÓGICA

2.1 A ORIENTAÇÃO METODOLÓGICA

O trabalho de tese foi estruturado sobre a pesquisa literária e a pesquisa de campo numa concepção qualitativa. A pesquisa de campo utilizou a estratégia de estudo de caso múltiplo, seguindo a orientação de Yin (2005). O gráfico da Figura 2 ilustra o esquema da pesquisa para casos múltiplos.

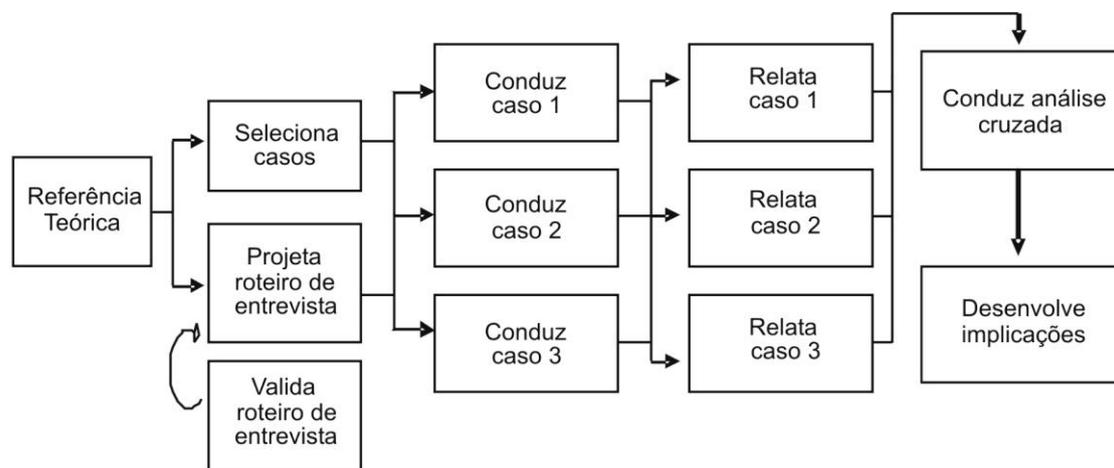


Figura 2 - Esquema de pesquisa para estudo de caso múltiplo

Fonte: Adaptado de Yin (2005, p. 72).

A coleta dos dados foi feita em entrevistas, e o tratamento dos dados coletados recorreu à análise de conteúdo. O detalhamento da pesquisa de campo encontra-se no capítulo 8.

2.2 A DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVOS

O interesse central da tese é apresentar a empresa, sua estrutura social e as formas de organização do trabalho como elementos indissociáveis. Nosso objetivo é identificar como, e até que ponto, as experiências das empresas no esforço de inovar a organização, alteram as regulações sociais, criam novas formas de engajamento e resultam em desenvolvimento social de empresa. Os objetivos específicos podem ser agrupados pelos dois temas centrais da tese.

Quanto ao arcabouço teórico das formas inovadoras de organização exploramos o trabalho de Fenton e Pettigrew (2000) no contexto do programa de pesquisa *Innovative Forms of Organizing* – INNFORM, que visa examinar a literatura e a prática sobre formas inovadoras de organização. No bojo do INNFORM, identificamos as tendências inovadoras da organização nas empresas pesquisadas considerando os indicadores de inovação propostos pelos referidos autores. Esses indicadores decorrem de três dimensões do desenho organizacional: a estrutura, os processos e as fronteiras.

Quanto ao arcabouço teórico do desenvolvimento social de empresa utilizamos os trabalhos de Sainsaulieu (1994), Sainsaulieu e Kirschner (2006) e Osty, Sainsaulieu e Uhalde (2007), visando aplicar o conceito de regulação social e o diagnóstico de mundos sociais de empresa.

Retoma-se, aqui, uma abordagem, hoje já bem aceita, da organização que não pode ser interpretada somente pela ótica interna e da estrutura de produção, dada a complexidade do ambiente organizacional da atualidade.

Considera-se a empresa um espaço que acolhe um coletivo de pessoas engajadas num compromisso de produzir e satisfazer as condições de contorno. Nesse sentido, as pessoas são vistas como o centro da produção. Elas convencionam as maneiras de viver em conjunto e organizar o trabalho, sem perder de vista seus projetos de vida, que incluem a realização profissional como uma das vertentes. Por sua vez, a empresa como importante ator da sociedade contemporânea é alvo de questionamentos quanto aos seus impactos no estilo de vida atual. Pensar a empresa num contexto amplo e crítico de suas transformações nos levou ao exercício de articular dois conjuntos de conhecimento: formas inovadoras de organização e desenvolvimento social de empresa.

Novas formas de organização podem significar experiências já realizadas em outras empresas, mas nunca vivenciadas pela própria empresa, ou podem significar reais inovações na forma de organizar a produção (FENTON; PETTIGREW, 2000).

Novas formas geram aprendizado, revelam dimensões gerenciais até então despercebidas pelos gestores e conduzem a novas regulações sociais.

Nosso pressuposto fundamental é que a evolução da organização acompanha o desenvolvimento social de empresa e pode se manifestar por práticas gerenciais menos coercitivas e normativas e mais flexíveis,

democráticas, comunicativas e respeitosas com a natureza humana e a ecologia. A inovação organizacional tem sido desafiada para reconhecer e lidar com a autonomia dos atores que circulam no ambiente produtivo com razoável liberdade de ação.

O conceito de desenvolvimento social de empresa formulado por Sainsaulieu (1994), Sainsaulieu e Kirschner (2006) e Osty, Sainsaulieu e Uhalde (2007) está contido no arcabouço teórico da Sociologia da Empresa, que pretende interpretar a organização como uma sociedade que gira em torno da produção e se movimenta em processos de regulações sociais. Esses processos traduzem a dinâmica de regulamentação, de socialização e de legitimação da ação organizacional pela aproximação entre três variáveis-chave do ambiente produtivo: a estrutura de produção, as interações entre indivíduos e a cultura da empresa.

Para os autores da Sociologia da Empresa, a organização produtiva é uma questão de sociedade, sendo a sua estrutura social a essência da vantagem competitiva e o motivo de convergência entre o econômico e social no núcleo da produção (SAINSAULIEU; KIRSCHNER, 2006).

A análise e a compreensão dos processos de regulação permitiram que os autores da Sociologia da Empresa formassem uma tipologia de empresa denominada mundos sociais. Essa tipologia define formas de coesão que podem caracterizar as empresas e orientar um diagnóstico dos mundos sociais de empresa. A gestão, nesse caso, aparece como o gerenciamento de uma transição entre gerações de atores de produção, enquanto as regulações sociais autorizam a intensidade e a velocidade das mudanças no modelo de gestão, em busca de legitimação.

A maior potência da organização reside em seu coletivo de produção. Mesmo que não exista ainda uma consciência formada sobre a potência do coletivo de produção como vantagem competitiva e como realização profissional, os modos contemporâneos de organização instigam a percepção dos indivíduos sobre a complexidade existente na diversidade das interações humanas na empresa.

Portanto, nosso interesse de pesquisa pode ser resumido na seguinte pergunta: Como as formas inovadoras de organização da produção influenciam o desenvolvimento social de empresa?

2.3 SUPOSIÇÕES

Algumas suposições cabem em nosso trabalho:

A primeira é a percepção de que as novas formas de organização revelam dimensões gerenciais ocultas nas formas tradicionais. No entanto, o surgimento do novo não exclui as dimensões anteriores. As dimensões gerenciais dizem respeito a novos arranjos de pessoas e recursos refletidos no desenho organizacional.

A segunda suposição que decorre da primeira retoma a abordagem da organização como configurações dessas dimensões gerenciais.

A terceira suposição é que a organização configurada por várias dimensões explícita e lida com um grande número de atores diferenciados e autônomos.

2.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

O trabalho de tese justifica-se pelo interesse de compreender a empresa a partir da dinâmica social em torno de novas formas de organização que revelam a emergência de dimensões gerenciais contidas nas novas maneiras de cooperação e comprometimento em produzir e legitimar a ação da empresa.

É na lacuna dos estudos integrativos das diversas abordagens teóricas sobre o desenho organizacional e a dinâmica dos atores de produção que encontramos a motivação e a possível relevância do nosso trabalho.

Estabelecer relações entre a inovação organizacional e os pressupostos do desenvolvimento social de empresa significa justificar a gestão pelo processo de seleção de novas formas de organização como resultante de regulações sociais.

Numa realidade em que a empresa deve responder por sua atuação e importância na sociedade contemporânea, justifica-se estabelecer meios de compreender as maneiras particulares com que elas produzem e engajam pessoas num projeto profissional.

3 A CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA

3.1 A ANÁLISE ORGANIZACIONAL E A EMPRESA PRODUTIVA

As argumentações a seguir têm por objetivo inserir o trabalho de tese no contexto da disciplina análise organizacional. A intenção primordial é refletir sobre a organização produtiva em nossos dias.

Catherine Casey (2002) aponta que a análise organizacional, concebida em consonância com os pressupostos da modernidade, revelou o excesso de racionalização que prevalece nos estudos organizacionais. Para essa autora, as abordagens que consolidaram a visão das organizações produtivas como espaço de confronto e de reação aos excessos de racionalização não reconheceram as organizações e seus fins socioculturais como representantes da modernidade. Sem os fins socioculturais, o sistema social se torna ferramenta técnica facilmente incorporada numa leitura unilateral incapaz de regulações sociais. As preocupações com os fins socioculturais e éticos podem se mostrar incompreensíveis para os gerentes, no dia a dia da produção. Assim, os empregados passam a aceitar a dissociação de valores como algo racional e gerenciável.

A empresa produtiva vista como relação societária em um ambiente de produção ampliado nas suas fronteiras estabelece o interesse que pode ir além das abordagens tradicionais da análise organizacional.

Nesse sentido, Valle (2008) reflete sobre o sistema produtivo e suas transformações do fordismo ao pós-fordismo e traça um paralelo entre modernidade e pós-modernidade.

Valle (2008) mostra que a fábrica é um paradigma da modernidade, duramente golpeado por críticas ao taylorismo e ao fordismo. Os motivos e a essência dessas críticas e os sinais de esgotamento dos modelos clássicos de organização ainda não ocupam um espaço consolidado para os gestores e participantes do processo de produção. Para conduzir o pensamento sobre o sistema de produção, o autor recorre à perspectiva histórica e identifica três gerações de racionalização, para, então, sinalizar o estabelecimento de uma quarta geração.

Valle (2008) ressalta que a racionalização das fábricas é uma história de reestruturações que, de alguma forma, guardam aspectos do passado, e têm vestígios de continuidade e também de ruptura.

Para Valle (2008), a primeira geração da racionalização da produção ocorre com Taylor e Ford e os clássicos da engenharia. Aqui, as principais ideias de reestruturação significam a busca por um modelo melhor para a produção, mantendo o distanciamento dos conflitos e da possibilidade de erro pela estrutura formal. Nessa etapa, a reestruturação empreendida pelos autores clássicos ocorre pelo rompimento com a postura de superioridade dos proprietários e gerentes, pela proposição de um método de trabalho obtido de forma científica e pela importância dada à cooperação entre gestores e operários como condição para o aumento da produtividade. Se por um lado o método de trabalho científico e cooperativo determinava o crescimento da produtividade, por outro se estabelecia a tensão entre a distribuição dos ganhos de produtividade e uma possível neutralização do crescimento da organização sindical. Para Valle (2008), tratar a produção como uma questão científica significa a própria racionalização dos conflitos decorrentes da revolução da produtividade. Essa revolução determinou a racionalidade econômica dos acordos de trabalho entre operários e proprietários e viabilizou a produção em massa, o consumo em massa, devido ao aumento dos salários, e o emprego em massa. O autor destaca ainda que são largamente conhecidas as críticas à gestão científica da produção, e pouca ênfase é dada aos benefícios trazidos pela contratação de enorme contingente de pessoas originárias do meio rural, nativas e imigrantes, sem qualificação, que encontraram nas fábricas o meio de inserção para a cidadania.

A segunda geração de racionalização da produção abrange as ideias de um vasto período de reestruturações. Seu fundamento se encontra na racionalidade humana para lidar com conflitos, com a motivação, a decisão e a adaptação às mudanças. Aqui se destacam as contribuições dos autores da escola das relações humanas, os princípios da perspectiva comportamental de racionalidade limitada e os princípios sistêmicos contidos na abordagem sociotécnica.

Para Valle (2008), a segunda geração se inclui no paradigma psicológico já influenciado pela difusão crescente do funcionalismo, mas a absorção de conceitos sociológicos ainda é precária nesse estágio de conhecimento da gestão. A contribuição da sociologia aparece com mais clareza na explicitação da influência da estrutura formal e de grupos informais sobre as decisões e movimentos internos. O conhecimento produzido até aqui permitiu revelar as tendências da gestão, cada vez mais dependente da centralidade na capacidade humana de decidir, inovar, interagir e

cooperar, para que exista produção. Assim, os aspectos subjetivos do mundo do trabalho se apresentam à gestão como reflexão sobre as insatisfações e pressões do ambiente de trabalho e seu entorno.

A terceira geração de racionalização desponta com as propostas da qualidade total, que desafiam a divisão clássica do trabalho como meio para alcançar a satisfação dos intervenientes do processo de produção. Valle (2008) argumenta que a terceira geração orientada à qualidade não descarta as reestruturações anteriores, mas avança no sentido da racionalização, que agora focaliza atores do ambiente numa visão ampla da empresa, que vai além dos aspectos técnicos da produção. Na qualidade total, a ênfase na experiência do cliente no uso dos produtos e nos relacionamentos com os fornecedores, funcionários e empreendedores determina a ação da empresa expressa pelas estratégias.

As três gerações apresentadas mostram a busca incessante por uma racionalidade objetivante, que, mesmo trazendo à tona as intervenções do meio social, acabam por reduzir a organização produtiva a ganhos de produtividade, reforçando a racionalidade instrumental.

Sem dúvida, as reestruturações acompanharam os momentos das crises ocorridas ao longo da era industrial, das crises financeiras e do emprego e das restrições de acesso a recursos, como no caso do choque do petróleo. Esse contexto de instabilidade levou as empresas a empreender processos de modernização contando com a capacidade colaborativa do corpo social, sem a contrapartida de certezas quanto à manutenção de seus empregos (SAINSAULIEU; KIRSCHNER, 2006).

Para Valle (2008), a terceira geração não se estabeleceu como sucessora incontestável do modelo taylorista/fordista, mas desenvolveu a leitura da organização como processos, como um resultado-chave para a obtenção de ganhos no mundo da produção, inclusive na defesa do meio ambiente. Além disso, as exigências por mais transparência nas decisões e divulgação dos resultados e das contribuições das empresas à sociedade consolidaram o espaço de entendimento de uma racionalidade organizacional no contexto de incertezas e instabilidade crescentes.

Esse clima orienta a quarta geração de racionalidade do trabalho. Na vertente da quarta geração, Valle (2008) elenca as tendências de aprendizagem, criação de conhecimento e competências organizacionais. Também são consideradas as abordagens culturais e a visão da empresa como capital físico, humano e organizacional. As experiências e anseios da quarta geração se distanciam da

racionalidade objetiva para buscar na subjetividade os elementos transformadores. Valle argumenta que

a alternativa para tratar os problemas pouco estruturados trazidos pela modernidade contemporânea é o paradigma da intersubjetividade, cuja pedra angular é o postulado de que os agentes são sujeitos capazes de agir e de falar, que buscam se entender sobre algo que está nos mundos físicos, subjetivo ou social. (VALLE, 2008, p. 91)

Para Valle (2008) a fundamentação da quarta geração se encontra na linguagem, mais especificamente na Teoria do Agir Comunicativo, de Habermas (2003).

3.2 A EMPRESA CONTEMPORÂNEA

É no âmbito da análise organizacional que pretendemos pensar a organização produtiva na atualidade.

A sociedade contemporânea é orientada, transformada e fortemente influenciada pelas organizações em todas as suas tipologias (HALL, 2004; WEEKS; GALUNIC, 2003).

Racionalmente construídas e administradas as organizações impregnam a sociedade industrial. Os indivíduos aderem a elas como atores corporativos e como fonte de integração e de estratificação social (KOZA; THOENIG, 2003).

A empresa, como organização específica e singular, transfere valor para a sociedade, inova o estilo de vida e os modos de produção e transforma o seu entorno. Elas exerce profunda influência na sociedade, não somente na economia, mas nas expectativas, preferências e senso de identidade dos indivíduos: “as firmas nos têm” (WEEKS; GALUNIC, 2003 p. 1309).

Não há dúvida sobre a importância e o lugar das empresas no cotidiano das pessoas. Mas como descrever a empresa no momento atual?

São muitas as iniciativas no sentido de interpretar a firma e seus papéis, justificar sua existência e compreender sua dinâmica.

Numa leitura abrangente, Iribarne (1992, p. 263), referindo-se às empresas francesas em face dos impactos causados pelo modelo de produção asiático, sugere que “a vida das empresas é um lugar privilegiado para se compreender a maneira como se articulam, e não somente no Japão, modernidade e tradição”.

Essa colocação nos leva a pensar a empresa contemporânea como instituição agente no mundo capitalista, independentemente do local em que se encontra, do porte ou do produto ou serviço que se propõe a entregar à sociedade. A empresa é um espaço de realização de produção e de articulação cultural e humana.

A teoria econômica e, sobretudo, as teorias da firma têm contribuído para a discussão sobre o que as empresas representam e por que existem.

Nessas teorias, as empresas são vistas como responsáveis pelo desempenho das atividades produtivas que movem as economias, pela interferência na função de consumo e por moldar o cotidiano das pessoas.

Penrose (2006) argumenta que, numa economia industrial, as firmas são entidades básicas de produção que realizam a maior parte das atividades. Elas não podem ser definidas com clareza, não podem ser entendidas sem a conexão com a função de produção e, tampouco, podem ser apartadas do seu quadro de dirigentes. Empresas são instituições complexas, que influenciam o sistema econômico e social pela aplicação de recursos e tecnologia para o fornecimento, ao mercado, de bens e serviços lucrativos, segundo uma organização administrativa própria e relativamente autônoma.

Nesse sentido, Penrose (2006) ressalta que as empresas são conjuntos humanos, uma força de trabalho diferenciada. Perdas na força de trabalho podem causar danos efetivos à empresa, enquanto a ação positiva e coesa de grupos pode alavancar um empreendimento. Assim, pode-se dizer que as empresas constituem-se em um aparato de recursos e tecnologia quando se encarregam da produção; em uma organização administrativa, quando se trata de pessoas agindo em torno da função de produção e em um coletivo, quando dependem da adesão e da competência humana para realizar e alcançar os objetivos organizacionais.

A teoria econômica, no começo, apontou como objetivo da empresa a obtenção e a maximização do lucro. Da mesma forma que não podemos entender a empresa somente pela vertente da estrutura de produção e de administração, seria simplista tratar a empresa apenas como instrumento para a maximização dos lucros. Os dirigentes são incentivados a alcançar lucros a fim de satisfazer aos sócios, mas devem também satisfazer a outros participantes, inclusive ao próprio corpo técnico e diretivo.

O objetivo de maximização foi questionado pelo modelo da racionalidade limitada (SIMON, 1957). Simon entende que a organização é um complexo sistema decisório capaz de influenciar o comportamento administrativo e integrar pessoas em

torno de uma dinâmica decisória. O conceito de racionalidade limitada levantado por Simon (1957) fragiliza a meta de maximização pela impossibilidade de conhecimento e avaliação de todas as alternativas envolvidas em uma decisão. Devido à escassez de recursos e, sobretudo, pelas limitações da informação disponível e do tempo necessário, não se poderia afirmar o alcance da maximização. Nesse limite, os decisores selecionam um número restrito de alternativas que satisfaçam às condições de preferências, mas que permitam que decisões sejam tomadas em tempo hábil. Com o alcance de condições satisfatórias, os indivíduos interrompem a busca por maiores patamares de satisfação na mesma direção e passam a perseguir novas aspirações.

Dessa forma, seria impossível assegurar a ocorrência de maximização dos resultados ou afirmar que uma decisão realmente selecionou o melhor trajeto de ação.

A teoria da firma também caracteriza a empresa como “um modelo representativo das forças determinantes dos preços e das quantidades” (PENROSE, 2006, p. 44). Portanto, a empresa compõe um sistema de preços.

Weeks e Galunic (2003) apontam as teorias da firma como demasiadamente normativas para explicar por que as empresas existem e por que precisamos delas. Essas teorias dedicam-se a tratar dos aspectos funcionalistas e disfuncionais das organizações. Para esses autores, a teoria dos custos de transação é a mais proeminente dentre as teorias econômicas e permite ser revista a partir dos desafios impostos à economia pela visão da empresa baseada no conhecimento.

A teoria dos custos de transação, formulada inicialmente por Coase (1937) e desenvolvida por Williamson (1975), vê a empresa como um conjunto de instrumentos contratuais e como espaço que acolhe a transação. O que caracteriza a transação são transferências de bens e serviços ao longo de uma cadeia de interfaces que exigem negociação e contratação. Essa teoria sustenta que o mercado seria a melhor forma de proceder às trocas econômicas, caso não houvesse perturbações decorrentes da assimetria de informações, restrições geográficas e oportunismo. Isso significa que os indivíduos avaliam o custo de transação para tomarem a decisão de empreender ou obter no mercado os produtos e serviços de que necessitam.

O que caracteriza a transação é o processo empreendedor que inclui as trocas que ocorrem nas interfaces entre fornecedores, a organização e seus clientes.

Portanto, as transações correm ao longo de uma cadeia de processos e de interfaces que trocam insumos, bens e serviços. A percepção sobre o custo de transação vai auxiliar a decisão estratégica sobre as condições de produção, de

negociação e de contratação. Os autores que disseminam essas ideias sustentam que o mercado seria a melhor forma de proceder às trocas econômicas, caso não houvesse perturbações decorrentes de assimetria de informações, restrições geográficas, emergência de novos entrantes e oportunismo. Mas, devido a essas interferências, os indivíduos são submetidos à escolha sobre fazer ou comprar.

A partir da teoria do custo de transação, Barney e Hesterly (1996) constatam que a empresa é o lugar de coordenação da função de produção. Associam-se a predisposição do empreendedor em assumir os riscos inerentes ao negócio e a predisposição em aceitar o estabelecimento da hierarquia para intermediar as transações.

A hierarquia, como aparato administrativo, surge, nessa vertente, como modo de governança para garantir a integridade da transação econômica, num ambiente de incerteza e oportunismo. Assim, a empresa coordena o desempenho e os esforços de cooperação entre agentes, detentores de ativos específicos e contratados, para levar a cabo a produção.

A formulação da teoria do custo de transação nos leva a entender a empresa como espaço formal, hierárquico, compartilhado e contratual para intermediar as transações econômicas de trocas com o mercado. Mercado e hierarquia seriam, então, alternativas distintas de governança, considerando a capacidade da empresa para intermediar as trocas e interferir na postura estratégica caracterizada, nesse aspecto, pelo oportunismo (WILLIANSON, 1996).

A empresa, entendida como coordenadora de um conjunto de contratos, submete a gestão ao reconhecimento da autonomia do contratado, delimitada no contrato, que não pode mais ser gerenciado da mesma forma como se conduzem os contratos de relações trabalhistas.

Weeks e Galunic (2003) sugerem uma abordagem que aproxima o enfoque econômico da firma do enfoque organizacional. Para isso, argumentam que a teoria do custo de transação, como enfoque econômico, não considerou a firma como conhecimento, porque essa ideia está fundamentada na teoria da organização. Os autores preferem focalizar a empresa como um padrão cultural evolutivo que inclui o compartilhamento de conhecimento, de crenças, de valores, de significados, de comportamentos, da linguagem e dos símbolos. Alguns elementos dessa cultura interferem no grau de desempenho econômico da firma, mas, também, no grau de interesse de pessoas pelo engajamento na organização.

As propostas empreendidas por esses autores giram em torno da evolução cultural da firma baseada no conhecimento. Essa forma de pensar a empresa associa a teoria dos custos de transação à teoria da firma baseada no conhecimento que considera que a firma existe como cultura, como detentora do conhecimento. Nesse caso, o custo de transação, em última análise, levaria em conta o custo da obtenção do conhecimento.

Para Weeks e Galunic (2003), a empresa evolui por um processo de retenção, seleção e variação de replicadores culturais. Esses replicadores são os modos de pensamento, de ideias, de valores, de crenças e, também, da tecnologia. Quando os replicadores são assimilados pela linguagem, pelo comportamento e pelas formas de expressão e organização, criam um padrão macro de cultura que singulariza a empresa.

Kogut e Zander (1996; 1992), em sentido semelhante ao apresentado anteriormente, discutem que as empresas são organizações dedicadas à coordenação, à identificação e ao aprendizado social. Para esses autores, as firmas são superiores ao mercado porque os aspectos comportamentais do grupo segregam o egoísmo e fazem prevalecer o desejo de pertencer à comunidade. Com o objetivo de investigar a empresa contemporânea, o que ela faz e por que difere em desempenho, os autores propõem que a firma seja entendida como comunidade social que cria e transfere conhecimento. É a identidade entre seus membros que produz o conhecimento social que sustenta e facilita a coordenação e a comunicação.

Com o objetivo de instigar a discussão acerca das leituras sobre a empresa contemporânea, Koza e Thoenig (2003) dirigem suas críticas à teoria organizacional. Entendem eles que o momento atual é propício para repensar a empresa porque elas têm sido alvo de críticas ao mesmo tempo que se tornam fortes e influentes. Os argumentos empreendidos pelos referidos autores apontam que a teoria organizacional acaba por traduzir a empresa produtiva em dois sentidos. Num extremo concentram-se os pressupostos clássicos que designam a empresa como espaço de comportamento estratégico, enquanto outra vertente compreende a firma como comunidade moral que desenvolve mecanismos de pressões sociais. Com isso, os referidos autores argumentam que os estudos acadêmicos deixam de lado aspectos tais como a empresa vista como um ator, que age por escolhas coletivas, e a organização que é capaz de interpretar e pensar.

Para esses autores a teoria das organizações tem uma visão unitária e limitada da firma. Essa constatação dirigiu seus para descrever a empresa em torno de quatro

dimensões de análise: o contexto de ação (*action arena*), os objetivos (*purpose*), a matriz de preferências das escolhas coletivas (*payoff matrix*) e as influências (*levers*). O contexto de ação (*action arena*) caracteriza o comportamento delimitado, num extremo, por estratégias oportunistas, e no outro, pela atitude altruísta construcionista. Os objetivos dos indivíduos se referem à finalidade subjetiva da empresa classificada no intervalo entre o instrumental e o expressivo. O instrumental diz respeito à empresa que cria valor por sua própria natureza, enquanto o expressivo integra seus membros pela promoção de identificação. A matriz de preferências das escolhas coletivas indica a fonte de preferências individuais que afetam as escolhas coletivas. As escolhas podem variar entre exógenas, quando sofrem a interferência dos envolvidos, ou endógenas, quando dependem de ação gerencial. As influências indicam as principais fontes de interferência gerencial sobre o comportamento e as preferências dos indivíduos e grupos: de um lado incluem incentivos, do outro, a ideologia e a construção social.

Assim, os autores apresentam a firma numa abordagem organizacional fracionada em dois extremos. O quadro a seguir ilustra a conclusão dos autores.

	Contexto de ação	Objetivo	Matriz de preferências	Influências
Extremo 1 →	Comportamento estratégico	Instrumental	Exógenas	Incentivos
Extremo 2 →	Identificação/ ordem normativa	Expressivo/ institucional	Endógenas	Ideologia/ organização social

Quadro 1 - A organização em duas abordagens organizacionais

Fonte: Koza e Thoenig (2003, p 1226).

A tradução da firma através desses dois extremos esconde a diversidade de funções sociais que existem entre eles. Isso ainda revela o quanto a firma submete ao entendimento econômico os motivos, as estruturas e os processos através dos quais a ação humana é mobilizada para cooperar com a missão organizacional.

Koza e Thoenig (2003) mostram como as ciências sociais, referenciadas na teoria da organização, têm descrito as empresas em torno de quatro tendências dominantes:

- a) A firma como arena do comportamento estratégico.

Nessa leitura, os referidos autores sugerem que a firma conjuga a economia e o gerenciamento de incentivos. O papel gerencial é alinhar metas individuais e

coletivas em uma arquitetura de incentivos e de sanções que serão alvo de uma análise de custos/benefícios por pessoas ou áreas dotadas de recursos, influências e preferências. Nesse caso, as preferências são variáveis exógenas à organização, são resultados ótimos de decisão e são consideradas processos de influência e mecanismos de dominação, que conduzem o tomador de decisão na direção dos resultados esperados pelos financiadores.

b) A firma como comunidade moral.

Como comunidade moral, Koza e Thoenig (2003) indicam que a firma congrega atores que agem tomando decisões. Essa tipologia difere da primeira por assumir que preferências são variáveis endógenas e não implicam diretamente a cooperação. Aqui, a gestão admite a flexibilidade, ou seja, preferências não são preexistentes ou predeterminadas. O papel gerencial seria a estruturação e a mudança das preferências por mecanismos de pressão social que promovam compromissos, identificação e lealdade. Isso inclui liderança, construção ideológica, processo de socialização, dinâmica de grupo, técnicas de recrutamento, circunscrições ambientais. Como em uma sociedade, a firma possui um sistema de valores que a auxilia na transcendência de sua própria existência

c) A firma como ator coletivo.

Para Koza e Thoenig (2003), a firma como ator coletivo está relacionada à tomada de decisões coletiva. O que caracteriza a empresa é a distribuição de utilidades entre os membros do grupo, a estabilidade e a aceitação de condições decisórias satisfatórias. O entendimento dessas decisões inclui o conhecimento sobre o comportamento coletivo, ou seja, a composição do grupo, os procedimentos deliberativos e as pressões estratégicas. Essas variáveis determinam o dilema social existente na ação coletiva, que depende de compromissos e condições estabelecidas no entorno da decisão e que podem restringir a realização de preferências individuais. Essa abordagem constrói as bases do controle social. Por um lado, o controle social é alcançado por preferências consensuais; por outro, decisões autocráticas são impostas coercitivamente. Entre esses dois extremos há grande diversidade de preferências que caracterizam regimes políticos existentes na empresa. A diversidade é histórica e normativa, mas pode surgir da complexidade da escala e da estrutura social. Para lidar com a complexidade é necessário algum mecanismo de coerção ou de representação, que tende a se constituir pela formalização do coletivo de trabalho e do processo decisório. A questão central que está explicitada na firma como ator coletivo é que a organização fornece os regimes para a tomada de decisão ou age

como ator discreto em nome de seus membros. Assim, a organização preconiza uma hierarquia decisória, uma forma de distribuição de poder e elementos políticos e normativos que afetam a capacidade de resposta dos membros a decisões tomadas.

d) A empresa como um ator que interpreta.

Aqui, os referidos autores postulam que as firmas poderiam ser consideradas organizações que interpretam e pensam. Essa vertente levantou críticas sobre a associação entre a ideia de empresa e a forma humana. A ação organizacional ou as escolhas da firma seriam, então, uma consequência da cognição, de referências e de pressupostos teóricos. A firma entendida como agente de seus atos e de suas omissões torna-se mais concreta com relação à sua constituição econômica e jurídica que atribui à empresa um caráter abstrato. Assim, como foco de análise, permite explorar ideias de comportamento organizacional e individual.

Para Koza e Thoenig (2003), essa visão da empresa é ainda pouco explorada na análise organizacional. Defendem esses autores que abordagens alternativas mostram a cognição influenciando a ação e as escolhas, na interação diária e em todos os níveis da organização. O argumento central é que:

a firma e seus membros não são nem instrumento da cultura, nem são passivos e puramente racionais. As firmas são hábeis para entender o que fazem enquanto fazem; usam conhecimento e habilidades operacionais implícitos; e têm boas razões para cometer erros. (KOZA; THOENIG, 2003, p.1224)

Os autores afirmam ainda que os processos interpretativos ocorrem de maneira coletiva e usam a cognição, o conhecimento e a linguagem para dirigir os comportamentos humanos e organizacionais. O compartilhamento da linguagem não implica homogeneizar a comunicação; significa interação para realizar tarefas e suprir a organização com critérios de decisão, de relacionamentos, de indicadores de escolha e de horizontes de espaço e de tempo. Assim, a dinâmica organizacional é fonte legítima para estabelecer acordos, que podem tanto definir quanto transgredir princípios.

A abordagem organizacional da empresa, apresentada em dois extremos com Koza e Thoenig (2003), mostra o quanto se pode ampliar a análise da empresa e de suas contribuições à sociedade. A alternativa baseada no conhecimento proposta por Weeks e Galunic (2003) mostra como a firma pode ser entendida e integrada por várias vertentes aparentemente díspares entre si, mas que servem como plataforma para a crítica teórica de uma vertente com relação às outras.

Com o intuito de abordar a empresa como espaço privilegiado e multidimensional, Sainsaulieu (1994) desenvolveu as bases para uma sociologia de empresa que supre as lacunas deixadas pela leitura segmentada da economia, centrada no capital e no mercado, e pela gestão preocupada com a racionalização e com o ferramental de organização.

Nessa abordagem, Sainsaulieu e Kirschner (2006) veem a firma como um fato social específico, que caracteriza uma forma de sociedade constituída por laços de trabalho e um compromisso com a produção. Assim, a empresa concentra uma dinâmica social que expressa a competência coletiva para integrar-se ao ambiente e suprir as necessidades econômicas através da realização social no trabalho.

Sainsaulieu (1992, p. 27) vê a empresa como “lugar de criatividade e de dinâmica social”. Osty, Sainsaulieu, Uhalde (2007), por sua vez, reafirmam que a empresa é um lugar de atividades sociais para concretizar o trabalho constante de elaboração de regras e de formas de organizar a produção, em face das restrições do mercado. Está inserida no contexto teórico desses autores a capacidade da empresa em influenciar o ambiente como agente de uma dinâmica social transformadora.

Em resumo, a empresa contemporânea destaca-se em sua posição no cenário econômico e social. Ela pode ser pensada como uma forma de sociedade com características particulares. Como entidade mais frágil do que a sociedade como um todo, devido às ameaças nada espontâneas do ambiente, a empresa tenta manter sua existência num intervalo estreito de tolerância a riscos e deficiências de competências sob pena de sucumbir perante as incertezas e os imperativos de mudanças.

Entre a firma econômica, racional e com objetivos claros e a firma como comunidade humana sujeita às irracionalidades e aos comportamentos empreendedores, espera-se encontrar, nas novas formas de organização, os subsídios de uma realidade de produção menos coercitiva e mais aberta, participativa e relacional.

4 AS NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO

Nosso ponto de partida para o estudo das novas formas de organização é o trabalho de Alfred Chandler, que, utilizando seu conhecimento como historiador, examinou a evolução histórica das empresas comerciais emergentes nos Estados Unidos no período de 1850 a 1920 e o modo de gestão dos processos de produção e de distribuição de produtos aplicado por essas organizações. Pôde entender a natureza da função administrativa, assim como compreender e interpretar com mais precisão a natureza da função executiva e avaliar o desempenho das diferentes empresas. Seu trabalho contribuiu fortemente para o registro e a construção da história da instituição comercial e da classe empresarial americana. Além disso, alertou para a importância do desenvolvimento de uma teoria da empresa que transcendesse a visão de unidade produtiva e que superasse as teorias da produção.

Em suas obras, Chandler (1977) defende que a empresa assumiu o papel de coordenação da atividade econômica e de alocação dos recursos, antes reservado aos mecanismos de mercado. A ação visível dos administradores através dos mecanismos de gestão substituiu, em parte, as forças do mercado. Assim, a grande empresa comercial destaca-se em dois sentidos: a) por ser gerida por administradores ao longo de uma cadeia de várias divisões organizacionais e b) por ser coordenadora do fluxo de produção de bens, de distribuição de produtos e de alocação de fontes financeiras e humanas.

Na organização, a firma caracterizava-se pela hierarquia assalariada e pela existência de várias unidades operacionais distintas com autonomia para gerir recursos. Foi dessa forma que a empresa se tornou uma instituição coletiva poderosa e os administradores, figuras influentes.

Chandler (1977, 1998) estudou a organização das grandes empresas americanas e identificou como essas estruturas organizativas evoluíram ao longo do tempo. Ele sustentou que o ponto fundamental da inovação estrutural estava na passagem da forma unitária (U-forma) para a forma multidivisional (M-forma). A forma unitária seria regulada pelo mercado, e sua organização estaria baseada na divisão do trabalho e na especialização. A forma multidivisional adequava-se à concorrência imperfeita e à estratégia de integração vertical e de diversificação. A integração vertical se refere ao ingresso de novas funções no contexto administrativo, e a diversificação, ao desenvolvimento de novos produtos. A organização

multidimensional pressupõe um escritório central dedicado ao planejamento da distribuição de recursos, à coordenação e à avaliação de divisões operacionais. As divisões, por sua vez, estavam dispersas geograficamente e eram dirigidas por executivos capazes de comandar a linha de produção e as atividades complementares necessárias para a realização do trabalho.

No entender do autor, a divisionalização respondeu à expectativa de descentralização do processo de tomada de decisão devido tanto à complexidade das decisões a que o alto escalão da empresa estava submetido no dia a dia como à diversificação das atividades produtivas e de distribuição. As divisões estão comprometidas com o resultado financeiro e com a participação no mercado local.

A complexidade e a diversificação da organização foram associadas aos diferentes contextos de atuação da grande empresa desconcentrada geograficamente.

Em síntese, o crescimento econômico levou a grande empresa a estabelecer uma estratégia de descentralização e de desconcentração geográfica que resultou na diversificação de funções e atividades, e que, por sua vez, exigiu uma estrutura departamental local.

Chandler (1993, 1998) constatou as relações existentes entre estratégia e estrutura e apontou os impactos de uma sobre a outra, mas enfatizou a precedência da mudança estratégica sobre a mudança na estrutura. Para o autor, estratégia é a definição dos objetivos de longo prazo diretamente associados às alternativas de expansão e de diversificação, enquanto estrutura é a forma de organização para gerir atividade e recursos. A complexidade da estrutura está na articulação de um conjunto de estratégias. Com isso, considerou um ciclo de inovação contínua da estrutura a partir da formulação de uma nova estratégia. Esse ciclo determina que uma nova estratégia leva a diferentes problemas internos que pressionam por inovações na estrutura e resultam em novas mudanças estratégicas. Esse ciclo implica respostas a pressões da estratégia. Assim, Chandler (1990) declara que a estratégia precede a estrutura.

O autor acrescenta que a compreensão das inovações estruturais depende do conhecimento da história administrativa e da maneira com a empresa se expandiu. A expansão reflete, no caso, o desenvolvimento da economia americana, enquanto a maturidade administrativa da empresa reflete o desenvolvimento da ciência administrativa.

Alfred Chandler Jr. marcou época com seus estudos sobre administração e deixou um legado de referências para o entendimento de novas formas de organização.

4.1 UMA SÍNTESE DAS FORMAS ORGANIZACIONAIS

Anna Grandori (1993) aponta a forma multidivisional como uma das mais importantes inovações organizacionais:

O aspecto radical dessa inovação é principalmente a ideia não ortodoxa, interfronteiras, do uso de alguns mecanismos para coordenar e controlar a ação, na organização interna das firmas (GRANDORI, 1993, p. 3)

A autora argumenta que Chandler (1977) definiu uma nova dimensão organizacional, quer seja pela incidência de mecanismos de mercado no contexto organizacional, ou pela expansão da atividade econômica como determinante do arranjo estrutural. Essa dimensão está presente nas organizações fragmentadas representadas nas formas unitária (U-form), na própria forma multidivisional (M-form) e na forma *holding* (H-form).

A partir da forma unitária e multidivisional, Grandori (1993) aponta outras soluções inovadoras e efetivas de organização, explicadas a seguir.

A forma *network* (N-form) está orientada para a intensidade de mercado e caracteriza a nova forma de coordenação organizacional entre firmas. A ênfase inovadora está mais na gestão do direito de propriedade do que em mecanismos mercadológicos. A dimensão rede não foi considerada nos arranjos organizacionais nos modelos tradicionais. Ela, no máximo, foi considerada uma variável estratégica no contexto organizacional. O arranjo do direito de propriedade é importante definidor de diferentes formas organizacionais tanto interfirmas como intrafirmas, se considerarmos os funcionamentos das firmas empreendedora, de capital aberto, cooperativas ou de parcerias. Esses arranjos podem ser análogos a formas tradicionais, como centralização e formalização, e podem emergir da evolução tecnológica atual.

A forma de parcerias (P-form) é construída sobre parcerias como modo de organização e de controle de recursos e informações críticos. Alguns desses recursos podem ser a informação detida por profissionais individuais que são aliados estratégicos, a parceria em alta tecnologia, ou podem ser firmas

profissionais do tipo consórcios. Num sentido mais forte, a P-form também significa a organização (P) participativa. A participação se refere ao conjunto de parceiros, e ocorre por meio institucional sobre o direito de propriedade ou sobre o direito de decisão, não necessariamente distribuído de maneira equitativa. A autora argumenta que na atualidade há maturidade para lidar com a redescoberta da democracia como modo de coordenação.

A organização flexível (FS-form), no argumento de Grandori (1993), aparece com a intenção de promover a adaptação da organização interna às turbulências e incertezas do ambiente, caracterizando-se como o modelo explorado no entorno dos anos 1960. Para a autora, o que pode ser novo nesse tipo de organização são as formas híbridas que prosperaram a partir da ideia de flexibilização. As formas híbridas superam o significado inicial de flexibilização, voltado para a modernização da estrutura interna, a fim de alcançar ao mesmo tempo um elevado grau de especialização e também de flexibilidade.

Para ilustrar as FS-forms, a autora recorre ao trabalho de Bartlett e Ghoshal (1993) no qual se apresenta um modelo de organização para a corporação multinacional baseado em redes interorganizacionais. Esse modelo considera que subsidiárias individuais da corporação multinacional são nós de uma rede contidos numa estrutura de forças ambientais mais amplas. Cada uma das subsidiárias responde com considerável liberdade às demandas locais. Assim, a corporação opera em um conjunto de mercados diversificados suportados por laços intraorganizacionais. Cada subsidiária possui suas próprias características, ou seja, variam quanto ao porte, nas formas de relacionamento com a corporação, na especialização, e podem atender à rede de maneira diferenciada e especializada. Bartlett e Ghoshal (1993) acreditam que a teoria das organizações possa prover novos conhecimentos sobre o sistema organizacional disperso geograficamente e complexo, como é o caso das multinacionais.

Para esses dois autores, a rede aparece como um modelo híbrido para atribuir flexibilidade e especialização à organização, conforme discutido por Baldi e Lopes (2002).

A J-form reflete o que o Ocidente aprendeu a partir de duas experiências: a gestão de suas próprias empresas e o modo de gestão oriental, sobretudo na economia japonesa. A gestão japonesa distingue-se pelo uso de mecanismos normativos de coordenação e controle e pela intensidade cultural do arranjo

organizacional. Retorna o pressuposto da organização como cultura, o que pode ser novo na prática da gestão ocidental, mas que está presente na literatura gerencial mais madura. O que a autora destaca como inovador na J-form é a cristalização, no desenho organizacional, de um conjunto de dimensões e elementos, como o controle normativo, os incentivos de longo prazo e a firma descentralizada e informal na circulação de informações, sinalizado no trabalho de Aoki (1990).

Uma das características da empresa japonesa apontada por Aoki (1990) está na forma de coordenação horizontal entre unidades de operação que compartilham conhecimentos. A coordenação horizontal se contrapõe à tradicional coordenação por perfil de especialização. Como resultado, essa característica atribui à organização japonesa grande habilidade para gerir flexibilidade e respostas às demandas de mudanças nas condições de mercado e nas tecnologias. A coordenação horizontal está apoiada na habilidade da empresa japonesa para usar e compartilhar efetivamente a informação entre locais de produção. As unidades operacionais estão comprometidas com a mútua coordenação para desempenharem bem suas tarefas. A geração de valor pelo compartilhamento da informação torna possíveis a coordenação horizontal e a ampliação das habilidades para o desempenho de tarefas pertinentes ao mesmo patamar hierárquico. Assim, empreende-se o trabalho conjunto e um sistema de incentivos baseado na diversificação de tarefas e em níveis de remuneração. Pelo lado do financiamento, em tempos de normalidade econômica, a empresa desfruta de grande autonomia em relação ao banco financiador. Na situação inversa, o financiador pode interferir na gestão. Assim, Aoki (1990) identifica a J-form lidando com três tipos de dualidade: o primeiro mostra que, para a firma ser integrada e efetiva, sua coordenação ou o seu modo de incentivo deve ser hierárquico, mas não ambos; o segundo se caracteriza por fraca decisão hierárquica e incentivos por patamar de hierarquia baseados na coordenação horizontal; e o terceiro refere-se ao controle pelos interesses financeiros e os interesses dos empregados, em vez do controle unilateral exercido pelos investidores.

Com base nessa classificação, Grandori (1993) discute o conjunto de dimensões e elementos que podem ser combinados para se obterem novas soluções inovadoras para os arranjos organizacionais.

Os componentes organizacionais são peças de diferentes naturezas e propriedades. Eles associam pessoas e atividades para promover o alcance da ação coletiva coordenada. Quando relacionados às novas formas, revelam inovações dos arranjos organizacionais. Esses componentes estão apresentados no Quadro 2.

Componentes organizacionais	
Propriedades dos nós	Pessoas e atividades associadas
Direitos de propriedade	Quem possui os ativos
Direitos de ação	Quem é responsável pelas tarefas
Direitos de comunicação	Quem pode se comunicar com quem
Direitos sobre a informação	Quem tem acesso a qual informação
Direitos de recompensa	Quem deve esperar algum tipo de recompensa
Propriedades dos elos	Modo de união dos nós
Preço Contratos Acordos associativos e federativos Autoridade Regras e procedimentos formais Integração formal de unidades Normas sociais Padronização Relacionamento e papéis informais Tecnologia de informação e comunicação	Conjunto de principais mecanismos de coordenação

Quadro 2 - Componentes organizacionais

Fonte: Adaptado de Grandori (1993, p.8, tradução da autora).

Os novos arranjos obtidos a partir da combinação dos componentes organizacionais precisam ter sua validade submetida a prova. Grandori (1993) sugere que a lógica experimental pode ser útil nesse caso. A proposta experimental permite aprender com a reforma ou com a novidade e avançar na visualização de novas perspectivas de mudança.

A contribuição de Grandori (1993) para o estudo de novas formas está na associação entre componentes organizacionais e os mecanismos diferenciados de coordenação (BALDI; LOPES, 2002).

Motta (1997) aborda as novas formas de organização pelas inovações na perspectiva estrutural. O autor argumenta que a inovação, nesse caso, vai muito além das maneiras de redistribuir autoridade e responsabilidade internamente, e passa a considerar as interações pessoais e grupais, as percepções individuais e as formas de

processar a informação avaliativa originada nas relações com o ambiente externo. Assim, a organização é desafiada a conviver com variações estruturais constantes, influenciadas pelas mudanças nas condições sociais e econômicas.

Motta (1997) entende que o estágio atual da inovação organizacional, na perspectiva estrutural, é a flexibilidade alcançada pela modulação e pela virtualização. A modulação e a virtualização são viabilizadas pelos avanços tecnológicos. O autor entende que a organização virtual não pode ser representada por um desenho físico de uma totalidade única. Ela é capaz de unir esforços dispersos e produzir bens que não admitem especificação prévia. Dessa forma, a virtualização se adéqua à instabilidade do mundo contemporâneo e imprime flexibilidade à visão, à estrutura e à ação da empresa.

Para esse autor, a modulação e a virtualização atribuem à estrutura um caráter arbitrário, complexo e variável. Isso significa que a estrutura é selecionada entre diversas possibilidades; é baseada em interdependências, multifuncionalidades e ambigüidades da tarefa produtiva; e se adapta a múltiplos ambientes. Além disso, a flexibilidade estrutural inerente à natureza da modulação e da virtualização pressupõem a organização: modulada em unidades autônomas, redundantes e em equipes com polivalência funcional; orientada para a decisão e ação local; apoiada por formas de comunicação intensiva a fim de preservar as interdependências e visão global; ambígua nas fronteiras de responsabilidade e autoridade; reduzida de hierarquia e motivada pela autonomia para lidar com os clientes.

4.2 UM MODELO DE REFERÊNCIA PARA AS NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO

O interesse sobre as novas formas de organização motivou Fenton e Pettigrew (2000) à pesquisa e sistematização das várias perspectivas de inovações organizacionais. O objetivo maior desses autores foi compreender o que pode ser considerado novo no desenho organizacional a ponto de impactar o desempenho das empresas.

Desse interesse resultou a criação de um programa de pesquisa denominado *Innovative Forms of Organizing* (INNFORM), coordenado por Fenton e Pettigrew

O INNFORM é um programa de estudos e pesquisas multidisciplinares que envolve pesquisadores de vários países e se utiliza de diversos métodos de pesquisa

com o objetivo de apontar inovações das formas de organização. Os estudos teóricos e empíricos exploraram o significado do novo como forma de organização e associaram as inovações ao desempenho das empresas pesquisadas. A inspiração para abordar a inovação no desenho organizacional vem de Joseph A. Schumpeter (2008).

Schumpeter (2008) argumenta que o ponto essencial para compreender e lidar com o capitalismo está em considerá-lo um processo evolutivo por natureza e uma forma contínua de mudança. Seu caráter evolutivo não depende somente do ambiente natural e social que altera a ação econômica. O capitalismo se renova pela inovação que move o desenvolvimento econômico e as condições de vida. Schumpeter (2008) afirma que

o impulso fundamental que estabelece e mantém a máquina capitalista em movimento vem dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção e distribuição, dos novos mercados, das novas formas de organização da indústria que a empresa capitalista cria". (SCHUMPETER, 2008, p. 83, tradução nossa)

Nesse contexto, Fenton e Pettigrew (2000) trabalham sobre quatro instâncias como referência para a inovação organizacional: a mudança profunda, a combinação imprevista, a recombinação existente e o uso inusitado. A mudança profunda é um marco referencial, como ocorreu com a M-form identificada por Chandler (1977). A combinação imprevista diz respeito a novos arranjos de processos e estruturas organizacionais. A recombinação reposiciona os elementos de estrutura e processos. O uso inusitado é a iniciativa de adoção de alguma forma já existente, mas utilizada pela primeira vez numa realidade específica. Os autores enfatizam que a inovação somente pode ser reconhecida como tal se satisfizer a duas condições: ser percebida pelos membros da organização e trazer ideias e contribuições para a pesquisa no campo do desenho e da estratégia organizacional.

Assim, entendemos que a inovação organizacional pode assumir múltiplas perspectivas e está condicionada a leituras diferenciadas, dependendo da realidade de cada empresa. Até este ponto, o que parece importante destacar é que a inovação, conforme Schumpeter (2008) sublinha, é a mola mestra para o desenvolvimento e para a renovação econômica capitalista. Podemos deslocar esse sentido para os aspectos sociais e incluir a inovação das formas organizacionais como fonte de desenvolvimento individual e coletivo, de renovação da estrutura social e de desenvolvimento da percepção do corpo técnico e gestor sobre a ação da empresa em face de seu contexto mais extenso.

O INNFORM ordenou a literatura sobre o desenho organizacional no período de 1950-2000 com o objetivo de aproximar os temas de pesquisa e obter maior compreensão e redução da dispersão nas abordagens existentes. O esforço de ordenação resultou na identificação de temas que caracterizam e concentram o entendimento sobre a “organização inovadora”: Esses temas centrados nos estudos das grandes empresas e nas multinacionais mostram o desenho organizacional alternando formas relativamente concretas e formas virtuais em que a ausência de linhas claras do desenho torna sua conceituação mais difícil. O esforço de sistematização da literatura sugere o mapa temático chave para o estudo de novas formas, apresentado na figura a seguir.

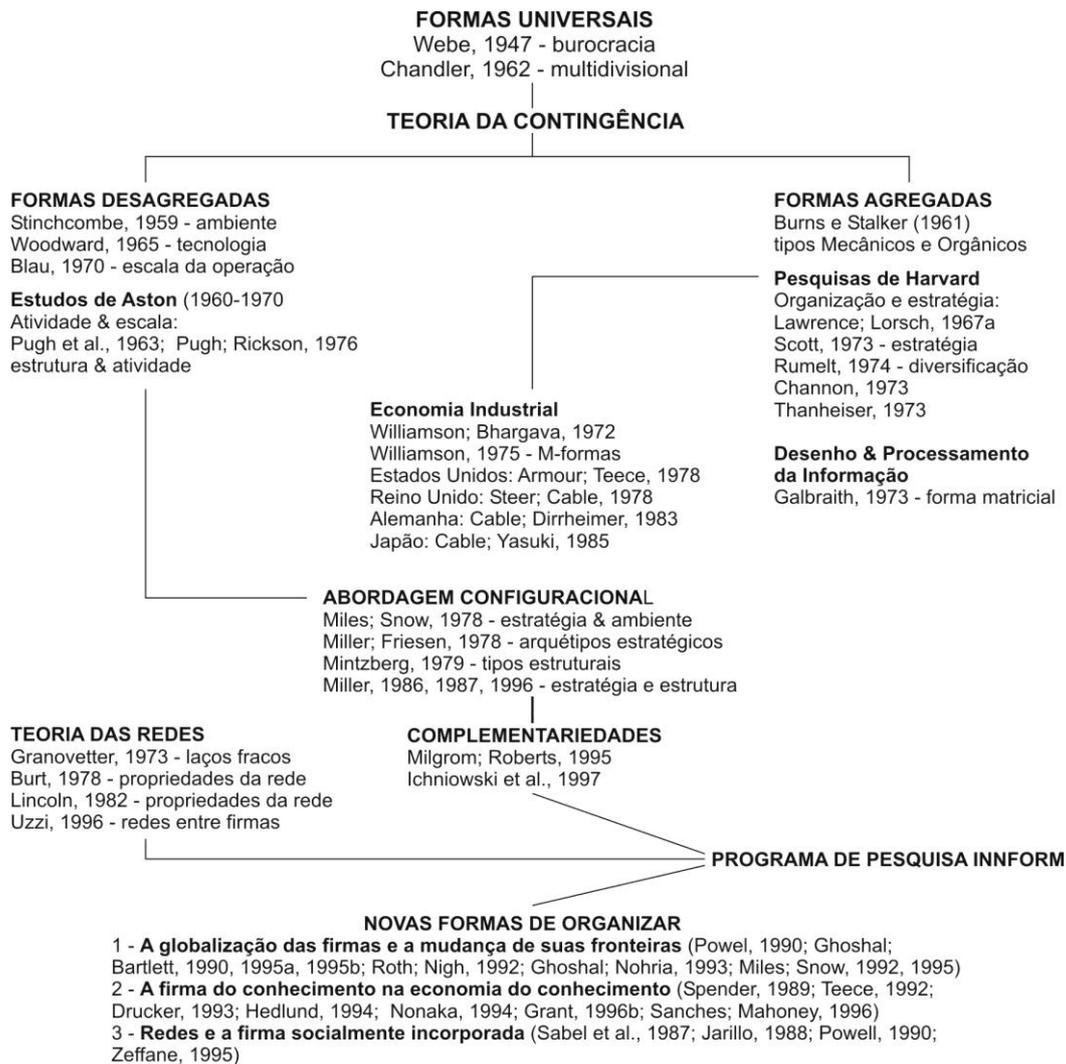


Figura 3 - Perspectivas teóricas sobre o desenho organizacional 1995-2000

Fonte: Fenton e Pettigrew (2000, p. 2).

4.2.1 Formas universais

O mapa temático mostra as novas formas a partir das experiências consideradas universais pelos referidos autores: a burocracia e a forma multidivisional. Essas formas foram delineadas por Weber (1947, 2000) e Chandler (1977, 1993, 1998) e até hoje influenciam o desenho organizacional. O trabalho de Chandler foi apresentado no início deste capítulo como um ponto de partida. Cabe, aqui, fazermos algumas considerações sobre a burocracia.

As formas universais se estabelecem a partir da Segunda Guerra Mundial, quando a teoria weberiana começa a ser divulgada no meio acadêmico e na indústria norte-americana “como uma tecnologia administrativa, isto é, como um conjunto de normas explicitadoras do bem administrar, capazes de livrar as organizações das ‘irracionalidades’ introduzidas pelo fator humano” (MOTTA, 2003, p.81).

Segundo Motta (2003), a divulgação do pensamento weberiano levou, no plano teórico, à investigação do poder e do conflito. No caso do poder, a investigação se dá num quadro sociológico e político centrado na estabilidade e no controle social. No caso do conflito, as contribuições encontram-se nos pressupostos behavioristas que deslocam a visão jurídica para a visão sociopsicológica.

A burocracia está no cerne dos estudos organizacionais. Weber (1947), ao desenvolver a burocracia, atribui à organização uma forma de exercício do poder. Com isso, caracteriza os tipos de autoridade legítima. Para ele (2000), a legitimidade é a probabilidade de reconhecimento da autoridade. O que é fundamental no reconhecimento da autoridade é a validade da pretensão da legitimidade. Weber (2000) define três tipos puros de autoridade legítima: o caráter racional, o caráter tradicional e o caráter carismático. O caráter racional ancora a legitimidade na ordem legal da qual decorre o direito da autoridade segundo a nomeação para exercício do poder. O caráter tradicional baseia-se na legitimidade pela tradição daqueles que representam a autoridade. O caráter carismático está no poder heroico ou exemplar de uma pessoa.

Assim, Weber (1964) fundamenta a burocracia como um sistema de ordem formal, impessoal e hierárquico. A ordem burocrática consagrou-se universalmente.

A partir da perspectiva universal definida pelos trabalhos de Weber e Chandler, Fenton e Pettigrew (2000) conduzem a sistematização da literatura sobre novas formas organizacionais tendo a teoria da contingência como delimitador e referência.

4.2.2 A teoria da contingência

Segundo Motta (2003), os estudos sobre a teoria da contingência procuraram delimitar a validade dos princípios gerais de administração e organização aplicados a situações específicas. Esses estudos privilegiam análises contextuais em relação às formas organizacionais, tais como tecnologia, porte da empresa, dependência de recursos, cultura e outras. Diferentes fatores contextuais podem implicar diferentes formas de integração e diferenciação estrutural e processual.

Fenton e Pettigrew (2000) identificam duas linhas de trabalho inseridas na teoria contingencial. Essas duas linhas reconheceram a diversidade das formas organizacionais e resultaram na proliferação de tipos ideais. Na teoria da contingência, as incertezas originadas no ambiente desafiam a sobrevivência da organização que assume um posicionamento estratégico e reativo com relação às ameaças do ambiente. Assim, torna-se redutora no desenho, mais ágil e flexível.

Os estudos de Harvard focalizam a estratégia como fator determinante para a ação organizacional. Dessa forma, enquadram-se mais na premissa de Chandler (1993) de que a estrutura segue a estratégia. Assim, distanciam-se da forma estrutural e destacam o desempenho como medida de referência. Desses estudos decorreram formas estruturais mais complexas em que se destaca a estrutura matricial. O arranjo matricial sugere a coordenação e a decisão conduzidas lateralmente, mas Fenton e Pettigrew (2000) afirmam que a estrutura matricial se manteve acoplada à estrutura burocrática de poder.

A outra linha de trabalho identificada por Fenton e Pettigrew (2000), segundo a teoria contingencial, é entendida como uma abordagem desagregada. Isso significa que as variáveis que formam o interesse de pesquisa são contextuais. Fenton e Pettigrew (2000) apontam os importantes trabalhos do grupo de Joan Woodward e do grupo de Aston.

Motta (2003) relata que o grupo de Woodward considerou a tecnologia uma das principais variáveis determinantes da estrutura e do controle organizacional. Suas pesquisas mostraram que a produção em pequenos lotes ou unitária resulta em estruturas que aproximam tanto planejamento quanto execução; relações entre subordinados e chefes. Situação inversa ocorre na produção em larga escala. Esses pesquisadores constataram também que as relações claras entre tecnologia e estrutura determinavam melhor desempenho da empresa. Por fim, observaram que as

alternativas tecnológicas são limitadas porque dependem do produto e do mercado em que atua a organização.

Motta (2003) destaca que as pesquisas do grupo de Aston também se dedicaram a explorar a relação entre tecnologia e estrutura. No entanto, suas constatações mostraram que a tecnologia perde importância na medida em que a empresa cresce. Assim, concluíram que a variável determinante para o desempenho é o tamanho da organização, seguida da tecnologia e da interdependência.

Ainda dentro do arcabouço contingencial, desenvolvem-se as abordagens da economia industrial e configuracional.

A economia industrial desenvolveu-se, sobretudo, baseada na teoria do custo de transação (WILLIAMSON, 1996) e na proposta da organização multidivisional.

Fenton e Pettigrew (2000) argumentam que o sucesso dessas duas abordagens pode ter sido facilitado pelas condições norte-americanas, tais como tamanho do mercado, geografia favorável, ausência de fronteiras e logística disponível. Além disso, os economistas industriais ganharam espaço, durante certo tempo, relacionando estratégia e estrutura para criar tipos organizacionais, que, quando testados empiricamente, não foram capazes de produzir resultados consistentes. Com isso, a academia perdeu o interesse na abordagem contingencial. Tal literatura ignorou as dimensões processuais e contextuais das organizações, o que a tornou obsoleta para caracterizar novas formas organizacionais.

Ghoshal e Moran (2005) criticam a teoria do custo de transação argumentando que, ao colocar em prática um sistema de controle que resguarda a transação do comportamento oportunista que, segundo a teoria, caracteriza o indivíduo, bloqueia a possibilidade de atitude cooperativa. Eles concluem que as organizações possuem uma lógica diferente da lógica de mercado, que dá a elas vantagens únicas para governar certos tipos de atividades econômicas. Para os referidos autores, a teoria do custo de transação falha ao ignorar essas diferenças.

A abordagem configuracional assume como ponto de partida os estudos de Harvard e tenta aproximar a perspectiva agregada e desagregada da teoria contingencial. A configuração focaliza tipos ideais de organização a partir das relações entre estratégia e estrutura analisadas sob um ponto de vista multidimensional. Essa corrente reivindica que as formas organizações podem ser reduzidas a poucos tipos internamente coerentes. Formas híbridas podem surgir para adequar as configurações.

Aqui se destacam os estudos de Mintzberg et al. (2006) que consideram a organização configurações de atributos da estrutura organizacional: mecanismos de coordenação, partes-chave e tipo de descentralização. O foco central do autor é a estrutura num movimento de influência mútua entre estratégia e estrutura. Inspirado na afirmação de Chandler (1962) de que a estratégia precede a estrutura, Mintzberg et al. (2006) identificam um mecanismo de realimentação entre a estrutura e o processo de estratégia e desenvolvem sete configurações organizacionais: empreendedora, máquina, profissional, diversificada, inovadora, missionária e política.

4.2.3 Análise das redes

Para Fenton e Pettigrew (2000) a análise das redes surge pela influência da sociologia e da sociologia econômica para inserir o conceito de redes no desenho organizacional. Essa abordagem traz uma perspectiva mais social e relacional do estudo da organização. O foco da rede está na organização da ação e envolve a identificação de padrões de articulações entre pessoas e posições baseadas em diversos tipos de vínculos.

Os trabalhos de Mark Granovetter podem ilustrar esse conjunto de conhecimentos. Granovetter (2005) considera as redes uma forma de estrutura social que afeta os resultados da economia em três sentidos: impactam nos fluxos e na qualidade da informação; são fontes de recompensa e punição; encorajam um contexto de confiança. Em outro artigo de grande impacto, Granovetter (1973) sustenta que a análise das redes privilegia o estudo dos elos fortes de relacionamento, deixando os elos fracos em segundo plano. O autor propõe que a ênfase das análises seja deslocada para o poder de aderência contido nos elos fracos de relacionamento.

Nesse cenário, Fenton e Pettigrew (2000) sinalizam as novas formas de organização. Admitem que, mesmo que as empresas mantenham as formas universais nos dias de hoje, a organização não será a mesma para os indivíduos que nela trabalham. As tendências do ambiente de negócio têm sido descritas como de mudanças rápidas na estrutura, um tempo de descontinuidades, de insensatez, de mudanças radicais e de aumento da competitividade. A literatura sobre a nova competição também enfatiza o papel interativo das empresas com seu ambiente, reconhecendo a importância das mudanças econômicas e sociais e o papel da firma de criar seu regime de mudança. O grau de mudanças

empreendidas porém ainda não é claro. Poucos estudos mostram como as empresas estão se movendo da forma tradicional para novas formas. A literatura sobre o novo ambiente competitivo enfatiza a importância do contexto organizacional: a história e as mudanças institucionais como direcionadores da forma organizacional. Os autores questionam:

A visão assumida aqui é que toda mudança é contínua e disjuntiva nessas novas estruturas e contem vestígios do passado. Esses vestígios podem permanecer *in situ*, ao lado ou atrás de características mais novas, onde seu papel provavelmente muda ou se configuram em novo trajeto de organização. A importante questão passa a ser: o que é diferente sobre organização para acomodar os novos imperativos ambientais? (FENTON; PETTIGREW, 2000, p. 24, tradução nossa)

4.2.4 Formas inovadoras de organização

Fenton e Pettigrew (2000) apresentam as formas inovadoras de organização no bojo do programa INNFORM.

4.2.4.1 A empresa globalizada e suas fronteiras cambiantes

A empresa globalizada atua sobre a fragilização de suas fronteiras que se tornam pouco nítidas e de difícil controle. Constata-se a impotência da hierarquia e da prescrição de funções como fonte de coordenação. A tecnologia de informação parece integrar a empresa nas redes globais pela transparência do conhecimento e da informação. Realinha-se o desenho do trabalho, da estrutura organizacional e dos sistemas. A ênfase do desenho recai sobre os processos de negócio em detrimento dos departamentos. Em consequência, uma variedade de novas configurações pode caracterizar a firma, num dado momento. A integração horizontal é uma linha consolidada do desenho que pode ser construída sobre relações transfuncionais, equipes autogeridas e equipes diagonais. Princípios de permeabilidade e flexibilidade estão nas entrelinhas da organização, assim como a base relacional da cooperação.

Para Fenton e Pettigrew (2000), a visão orientada aos recursos sustenta o modo de organização da empresa global, sobretudo no que diz respeito ao desenvolvimento de novos conhecimentos e competência essencial. Essa visão sinaliza para mudanças no relacionamento entre a empresa e seus funcionários, que precisam ser considerados parceiros estratégicos. (MILES; SNOW, 1995)

A perspectiva da empresa globalizada, segundo Fenton e Pettigrew (2000), também encontra respaldo nos trabalhos de Ghoshal e Bartlett sobre a empresa multinacional.

Ghoshal e Bartlett (2000) constroem os princípios da “empresa individualizada” sobre a mudança do ambiente interno, ou contexto comportamental, que interfere no comportamento das pessoas. Para transformar o ambiente as empresas revitalizam pessoas e incentivam a criatividade e o comprometimento. A transformação constrói o senso de ambição compartilhada, de identidades coletivas, de confiança mútua entre pessoas na organização. Para esses dois autores a empresa individualizada se concretiza como um portfólio de processos capazes de construir capacidades organizacionais. Esses processos definem o escopo gerencial em torno da renovação, da integração e da capacidade empreendedora da empresa.

Os argumentos de Ghoshal e Bartlett (2000) são sutis ao tratar a empresa individualizada que se estabelece sob a crença nas pessoas, mas também no comportamento coletivo autônomo e orientado à colaboração, ao comprometimento, à iniciativa e ao aprendizado. Esse comportamento coletivo e autônomo caracteriza a empresa individualizada.

Em consequência, Bartlett e Ghoshal (2006) interpretam a cooperação multinacional como uma rede interorganizacional composta pelas subsidiárias individuais como nós dessa rede. A estrutura dessa rede se molda pelas amplas forças do ambiente que a envolvem. Assim, a realidade da corporação multinacional se traduz pela diversidade dos mercados onde as subsidiárias respondem a demandas locais com liberdade considerável.

A empresa globalizada, com suas fronteiras cambiantes, desafia a hegemonia da estrutura divisional (M-form) e passa a ser interpretada em termos de suas interdependências, nas relações entre fronteiras de recursos, atividades e atores.

4.2.4.2 A firma do conhecimento na economia de conhecimento

Nessa perspectiva de inovação organizacional, a empresa assume o conhecimento como riqueza no capitalismo contemporâneo. Assim, desenvolve a importância do capital intelectual.

Para Fenton e Pettigrew (2000), a evolução da visão da firma baseada no conhecimento surge das exigências do ambiente de alta competitividade, da necessidade de transferir valor para a sociedade e dos desafios tecnológicos. O

conhecimento passa a ser a chave de novos modos de organização. O conhecimento não é facilmente transmissível, na maioria das vezes é tácito e não se encontra registrado. Assim, a empresa se torna uma entidade dedicada tanto à criação como à disseminação do conhecimento. Na organização em que o papel principal é a gestão do conhecimento, testemunha-se uma estrutura complexa e pouco clara, em que há necessidade de integração tanto vertical como horizontal. Isso implica alto grau de interdependência. Habilita-se aqui a estrutura organizacional autônoma, que utiliza princípios inovadores de modularidade.

4.2.4.3 Redes e firmas comprometida socialmente

Fenton e Pettigrew (2000) inserem as formas inovadoras em rede principalmente no circuito de relações estratégicas interorganizacionais. Essas relações são entendidas como dependências contínuas e mútuas. Representam a intenção de relacionamento duradouro e estável. Aqui, incluem-se as *joint-ventures*, as alianças estratégicas e as relações que decorrem da terceirização.

Esses novos relacionamentos cooperativos integram o desenho organizacional para criar valor através da sinergia e de ganhos viáveis somente pela ação coletiva. As alianças aumentam a capacidade da firma para reduzir custos, mitigar riscos e alavancar mercados adicionais.

Mais uma vez, as redes dependem do capital intelectual e social envolvido com a reciprocidade, a interdependência e o aprendizado.

4.2.5 Os indicadores de inovação gerencial

Do que foi exposto até aqui, Fenton e Pettigrew (2000) concluem que o desenho organizacional não envolve decisões de forma de estrutura, mas inclui aspectos das relações entre a estrutura, os processos e as fronteiras organizacionais.

Com essas três dimensões inovadoras, os referidos autores formulam nove indicadores de mudanças percebidas. As inovações do desenho organizacional decorrentes de objetivos fixados sobre esses indicadores são, na realidade, mutuamente reforçadas. Isso significa que um indicador de uma das dimensões interfere em outro de dimensão diferente. A Figura 4 agrupa os indicadores em torno das dimensões.

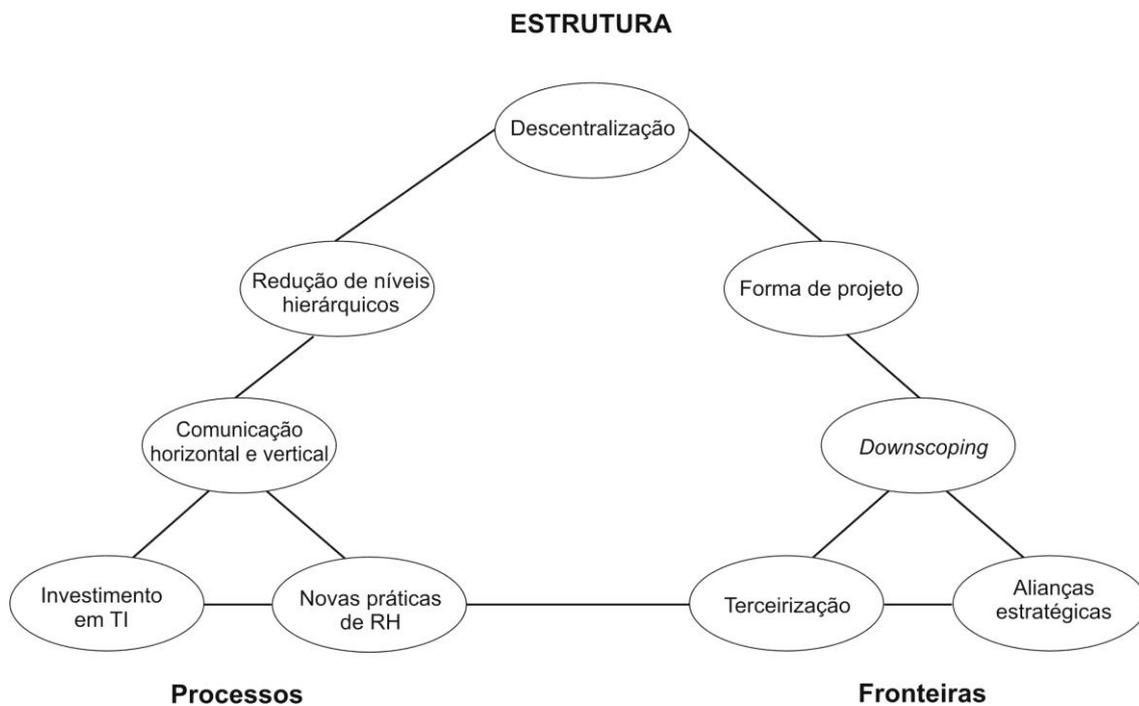


Figura 4 - Indicadores de inovação organizacional

Fonte: Fenton e Pettigrew (2000, p. 38 e 281).

O programa INNFORM promoveu a medição desses indicadores em organizações europeias. A amostra foi classificada pelo tipo de mudança empreendida na organização. Assim, foi possível determinar quatro tipos de sistemas de inovação: no sistema 1, a organização promoveu mudanças nas três dimensões; no sistema 2, as mudanças ocorreram na estrutura e nos processos; no sistema 3, as mudanças afetaram processos e fronteiras; e no sistema 4, a mudança incidiu sobre a estrutura e as fronteiras. Os resultados das medições mostraram que apenas 4,5% das empresas promoveram mudanças nas três dimensões. Essas empresas mostraram significativos benefícios em seu desempenho. As combinações de mudanças nos sistemas 2 e 3 mostraram poucos ganhos em desempenho. Por outro lado, as empresas que mudaram estrutura e fronteiras, sem o investimento em processos, apresentaram ganhos negativos de desempenho.

Para finalizar, os autores defendem uma abordagem dinâmica das relações entre estratégia e estrutura e veem a organização como um processo de contínua recriação que resulta do precário produto da atividade humana.

5 O DESENVOLVIMENTO SOCIAL DA EMPRESA

Este tópico tem como objetivo trabalhar o conceito de desenvolvimento social de empresa como trajeto de mudança que inclui a estrutura social na construção do seu futuro. O conceito é aplicado com exclusividade à realidade da empresa, que encontra seus desafios gerenciais na convergência entre o desempenho econômico e a competência social. Dessa forma, o termo não pode ser confundido com responsabilidade social ou empresarial.

5.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O trabalho de Renaud Sainsaulieu encontrou um espaço fértil na França para a reflexão sobre uma sociologia da empresa sustentada pelo desgaste das práticas tayloristas de produção e pela emergência das novas formas de organização das empresas que impactam as estruturas sociais e profissionais e, ao mesmo tempo, pelos debates em torno de uma reforma profunda da legislação do trabalho, que culminou com a elaboração do conjunto de leis Auroux e a atualização do código francês de trabalho em 1982.

Este conjunto de leis foi promulgado pelo Ministro do Trabalho Jean Auroux, no início do governo Mitterrand, que tinha por objetivo conduzir uma mudança de qualidade que fosse capaz de romper com as práticas consideradas ultrapassadas e vivenciadas até então. Essa iniciativa ficou conhecida como “A revolução do bom senso”.

Caire (1984) resume as leis Auroux em quatro grandes linhas. A primeira buscou a restauração e a expansão dos direitos dos trabalhadores através da reforma do direito disciplinar, das regulamentações internas às organizações e pela afirmação do direito de expressão dentro das organizações. Uma segunda linha de ação de mudança sugeriu a reconstituição da coletividade de trabalho esclarecendo os seus objetivos e limitando o uso do trabalho temporário, por tempo determinado e parcial, e melhorando os direitos e as proteções dos trabalhadores. A terceira proposta apontou a necessidade de criar um papel mais significativo para as instituições representativas dos empregados, dos sindicatos, bem como integrar os diversos comitês específicos que tratavam das condições de trabalho. A última medida da reforma procurou

relançar a política contratual considerando a obrigatoriedade da negociação de salários e da duração da jornada de trabalho.

A partir dessas linhas, Caire (1984) identifica duas idéias-força no conjunto de mudanças. Uma força restaura e expande os direitos dos assalariados. A restauração abrange a restituição aos trabalhadores os direitos fundamentais ao trabalho, à formação, à saúde, à segurança e ao acesso à informação dentro da empresa. A expansão trata da criação de novos direitos que se referem principalmente ao exercício das liberdades do trabalhador na empresa, pela limitação dos poderes disciplinares dos quadros executivos e o estabelecimento de controle dessa limitação por meio de legislação própria, e ao exercício da expressão direta dos trabalhadores sobre as suas próprias condições de trabalho. Com isso, a primeira idéia-força pretende reconstituir a coletividade de trabalho afetada pelas novas formas de gestão adotadas pelas empresas na época. As novas formas de gestão privilegiavam a redução de custos e a busca por flexibilidade para lidar com as variações econômicas. Por conseguinte, resultavam em redução de mão de obra ou tornavam precários os contratos de trabalho no que diz respeito à segurança do trabalhador.

A segunda idéia-força, delineada pelo referido autor, eleva os trabalhadores ao patamar de atores de mudanças dentro da empresa. Isso pressupõe capacidade do trabalhador para influenciar as decisões que os afetam diretamente. Para concretizar esta idéia tornou-se necessário fortalecer o papel das instituições representativas e relançar uma política contratual ativa amparada por uma convenção coletiva.

Por fim, Caire (1984) sugere que a filosofia que inspirou as leis Auroux na busca de um novo compromisso social concilia dois imperativos: o estabelecimento das forças do progresso e da transparência, que permitem ao trabalhador conquistar o seu lugar na sociedade e agir pela negociação das condições de trabalho, com a coexistência do reconhecimento dos novos direitos e do equilíbrio da empresa libertando a capacidade de inovação e de adaptação dos trabalhadores, indispensáveis às circunstâncias econômicas.

Esse clima de mudança parece ter favorecido as discussões na França em torno da complexidade das novas formas de organização das empresas e as implicações para o coletivo humano de produção.

Nosso trabalho não tem a intenção de abranger todo o escopo previsto na sociologia da empresa. Dois focos principais orientam a tese. O primeiro se refere a reflexão sobre os desafios que o desenvolvimento social da empresa expõe à gestão. O segundo está na aplicação do modelo de regulação social e o diagnóstico dos mundos sociais apresentado por Sainsaulieu e Kirschner (2006) e por Osty,

Sainsaulieu e Uhalde (2007), considerando as formas inovadoras de organização em empresas no Brasil.

5.2 O CONCEITO DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL DE EMPRESA

O termo desenvolvimento, de um modo geral, está associado a premissas e à consciência sobre a mudança.

Para Sainsaulieu e Kirschner (2006), a organização vivencia uma condição social complexa que está expressa na diversidade de sua estrutura social. A estrutura social reflete a competência para integrar as perspectivas econômicas e sociais no cerne da produção. A competência social concretiza a qualidade da reação aos movimentos e incertezas que caracterizam o contexto de atuação das empresas.

O conceito de desenvolvimento é apontado como realidade incontornável para Sainsaulieu (1997 apud OSTY; SAINSAULIEU; UHALDE, 2007), que afirma:

Esse conceito define a tensão em que se encontra toda entidade social entre a herança do passado, as condições presentes e a conjunção do futuro. Seu objetivo final é por fim produzir uma empresa diferente articulando seu projeto econômico com a integração efetiva da pluralidade de seus atores, mas, na ausência da realização completa de tal tipo de empresa, deve focar sobre o problema fundamental de desenvolvimento dos atores. (OSTY; SAINSAULIEU; UHALDE, 2007, p. 310, tradução nossa)

Piotet e Sainsaulieu (1994) argumentam que a estrutura de um sistema social de empresa somente pode ser entendida pelas mudanças que ocorrem ao longo de sua existência e pelas reações sociais às pressões do ambiente. O desempenho da empresa depende da forma particular que encontra para mobilizar e unir seus membros. Assim, deve-se compreender a comunidade de trabalho, suas forças e natureza dos acordos que são empreendidos para concretizar a produção.

Para Sainsaulieu e Kirschner (2006), o sistema social de empresa é a fonte de vantagem competitiva, porque contém qualidade e competência suficientes para criar valor econômico e manter a vivacidade da empresa como uma sociedade que gira em torno do compromisso de produzir. Entende-se por sistema social os vínculos construídos entre os atores, ao longo do tempo, que promovem uma dinâmica interativa que cria identidades e coesão. A produção ocorre, e a empresa se torna competitiva pelo desenvolvimento da sociedade, coesa e colaborativa.

Eles afirmam que

o desenvolvimento social se apresenta como um conceito de uma história particular de gestão de uma transição entre uma sociedade que reinou no passado e uma sociedade futura, pensando nas leis de mercado que se podem antecipar. (SAINSAULIEU; KIRSCHNER, 2006, p. 27)

O desenvolvimento social é a resultante da ação coletiva de produção por sucessivas gerações de trabalhadores que constituem uma sociedade específica por natureza. Nessas condições, a empresa é um objeto sociológico e pode ser analisada pelos mesmos pressupostos que abordam as sociedades em geral.

A conceituação de desenvolvimento social de empresa sugere que a transição, como foco de análise para a gestão, enfrenta dificuldades decorrentes de quatro variáveis: a autonomia dos atores de produção, a integração pela cultura, a mudança social e a relação entre o trabalho e a sociedade.

5.2.1 A autonomia

O desenvolvimento social da empresa pela autonomia questiona os pressupostos da organização clássica, construída sobre os princípios da escola científica da administração que orientou o modelo taylorista/fordista.

Em contraposição ao modelo clássico, a ideia de autonomia está alinhada às propostas da gestão contemporânea orientadas para a descentralização da ação empresarial, a flexibilidade na produção e da gestão, assim como para o enfrentamento das contingências pela competência social, pela inovação e pela criatividade.

O desenvolvimento social da empresa somente pode ser pensado a partir da abertura da gestão a novas formas de integrar pessoas e o aparato de organização da produção num contexto menos coercitivo e mais apropriado à natureza humana.

A autonomia pressupõe iniciativa para a decisão e para a expressão. Ela se refere às escolhas, à seleção de projetos que incluem o trabalho como mais um componente da vida. A autonomia gera maior percepção sobre incertezas, riscos e novas maneiras individuais de agir coletivamente.

A empresa também desfruta da autonomia, que se conscientiza pela forte capacidade de interferir no ambiente pela liderança, pela disseminação de conhecimento, pela expressão na sociedade e pelo poder econômico. Por outro lado, o ambiente influencia a empresa, e essa interferência mútua rompe os limites demarcatórios de territórios claramente separados entre empresa e ambiente. A autonomia explicita as independências. Como parte de um sistema de produção,

firmas ampliam e diversificam relações entre atores intervenientes da produção. Assim, gerir a autonomia significa construir o espaço social de relações de produção que considere a complexidade humana e institucional traduzida em diferenças culturais e conjunturais, e no qual as mudanças nos papéis e comportamentos dos atores sejam entendidas como contribuições valorosas. Isso implica dupla aceitação: que todos agem com relativa independência de uma vontade central e homogênea e que todos estão aptos a contribuir para o processo de produção. A autonomia se apresenta, então, como um limite aos anseios de controle e imposição gerencial.

Assim, a gestão se transforma em reconhecimento de liberdades e contribuições individuais e coletivas.

Liu (1992) conduz a reflexão sobre a autonomia social da empresa no âmbito da sociologia com dupla intenção: primeira, constatar as chances de existência de autonomia social em face das imposições econômicas, jurídicas e tecnológicas que dominam as representações da ação da empresa; segunda, identificar a natureza da ação da empresa como ator social ou, simplesmente, como um processo social.

O referido autor argumenta que a autonomia social possui aspectos complexos e destaca seu caráter multidimensional e multidisciplinar. Isso quer dizer que a análise da autonomia envolve as vertentes econômicas, tecnológicas e sociais e que sua compreensão necessita de aporte teórico de várias abordagens analíticas.

As manifestações das dimensões tecnológicas e econômicas causam efeitos no conjunto social, que reage e influencia o contexto econômico e tecnológico. Com isso, a autonomia social não pode ser fragmentada em suas perspectivas e nem pode ser observada isoladamente no funcionamento cotidiano da empresa.

Para abordar a existência e a natureza da autonomia, Liu (1992) analisa o papel e as modalidades de ação organizacional em relação às mudanças sociais. Para isso, considera que a existência de autonomia está associada ao desenvolvimento da identidade e da capacidade da empresa de agir por si própria. A vertente identitária somente se torna visível a partir da constatação da presença de influências do ambiente. A vertente da ação autônoma sinaliza a qualidade da realização da empresa no esforço de levar a cabo seus projetos de produção.

Para caracterizar a autonomia da empresa nas vertentes identitária e realizadora, o autor recorre à perspectiva dos sistemas abertos, que aponta as interações com o ambiente como foco de análise. Nesse sentido, estabelece o intervalo “permeável - fechada” para inferir sobre o grau de exposição da empresa a influências do ambiente. Permeável, num

extremo, é a empresa totalmente aberta às influências do ambiente, enquanto a empresa fechada, no limite oposto, é insensível às interferências externas.

Segundo Liu (1992), a teoria dos sistemas abertos associa a noção de “dependência-autonomia” nas relações entre a empresa o ambiente. A dependência ocorre pela exigência de trocas constantes, mas a abertura nunca ocorre com relação a todas as influências e isso sugere a existência de uma fronteira seletiva, que filtra as interações e controla o que é liberado para o ambiente. Assim, a autonomia na vertente identitária é relativa, em face da extrema dependência da regularidade das interações e do controle de acesso ao sistema. A vertente realizadora é explicada pelo intervalo “ativo-passivo”. A empresa ativa é aquela que define um projeto e o realiza enfrentando os obstáculos. Passiva é a empresa cujos projetos só podem ser definidos e realizados se o ambiente for favorável. Essa vertente está adequada à abordagem sociotécnica que enfatiza as interações entre o subsistema técnico, que age na transformação de insumos, obtidos no ambiente, em produtos, e o subsistema social, que abrange as relações entre as pessoas que realizam a produção. A transformação ocorre pelo envolvimento das pessoas que transferem para o processo produtivo as características socioculturais do ambiente em que vivem. O processo de transformação permite a interação entre os projetos econômico, social e tecnológico e provoca mudanças imprevisíveis. As influências mútuas e as interdependências entre os subsistemas explicitadas pela abordagem sociotécnica demonstram os limites da autonomia, mas demonstram, também, que a efetividade e a eficiência tecnológica, a capacidade de transformar insumo em bens ou serviços, são determinadas pelo sistema social. É a competência humana e a predisposição para agir e realizar que definem a eficiência real do sistema sociotécnico.

Assim, Liu (1992) demonstra que a empresa é um ator poderoso no campo social, porque integra as várias dimensões envolvidas na produção, introduz componentes socioculturais no processo produtivo e interfere no ambiente, provocando mudanças econômicas, tecnológicas e sociais.

Ramanantsoa (1992) aponta a gestão estratégica como foco de análise da autonomia organizacional. O ponto de partida é a empresa como ator social capaz de livremente formular e normalizar estratégias e, dessa forma, desfrutar da autonomia de ação. Essa abordagem se sustenta nos princípios que fundamentam a reflexão estratégica orientados para a percepção das competências essenciais da empresa e a capacidade de inferir sobre o futuro. (PRAHALAD; HAMEL, 1990; MINTZBERG et al., 2006)

A dimensão identitária atribui legitimidade à autonomia da empresa, porque está articulada à estratégia e é construída em consonância com uma constante

reflexão do ambiente. Ramanantsoa (1992) apresenta uma evolução histórica para mostrar como o discurso estratégico se torna presente no ambiente produtivo, ao mesmo tempo que a empresa, através de seus membros, conquista a autonomia de ação e pensamento estratégicos. O autor argumenta que, no passado, a empresa garantiu legitimidade a partir do princípio da propriedade. Aqui, os aspectos jurídicos são destacados para caracterizar a posição do proprietário. Nesse momento, a ação da empresa se processava na vasta estrutura de gestão e produção, e mesmo os avanços da administração científica no início do século XX não abriram espaço para o discurso estratégico. Na administração científica, a empresa se apoiava no método ótimo de produção, prescritivo e sem consenso sobre as regras de produção. Verificava-se que não havia espaço para a autonomia. A empresa era vista como apêndice na perspectiva social. A necessidade de abertura para o ambiente, iniciada fortemente a partir da década de 1970, libera o processo de assimilação do comportamento das variáveis do ambiente, a princípio, da clientela e da concorrência, assim como a consciência sobre riscos e incerteza. A empresa precisa compreender o mercado e o contexto para poder se posicionar. O mercado, cada vez mais, deixa de ser uma relação simples de oferta e de procura, e as noções de produto e preço passam a ser compartilhadas com o ambiente. A empresa se apoia na comunicação e na publicidade e ganha liberdade para revelar as necessidades dos consumidores. Nesse panorama, as empresas se distinguem umas das outras pelas políticas e pela organização. Novos modos de organização aparecem, e há espaço para a direção da autonomia. O discurso estratégico se inicia e se consolida. Para Ramanantsoa (1992), as escolhas sobre o negócio são de natureza política e explicitam certa liberdade de ação da equipe dirigente em relação ao ambiente e às incertezas.

Essa tomada de posição ativa parece ser mais uma manifestação de autonomia. A empresa, representada por seus quadros e profissionais, age por si mesma.

A reflexão sobre a autonomia social da empresa expõe seu caráter complexo, multidimensional e multidisciplinar. Essa complexidade transcende as definições simples da autonomia como identidade e dependência e traz à tona os limites seletivos da abordagem sistêmica, que associa as exigências de trocas contínuas com o ambiente e escolhas conscientes, que orientam a ação transformadora da empresa e permitem a interação entre as dimensões econômicas, sociais e tecnológicas. Interações provocam mudanças que repercutem no ambiente. Esse movimento interativo e a capacidade de formular estratégias entrelaçadas à vertente identitária mostram o quanto a empresa se estabelece, cada vez mais, como um ator social poderoso e um modelo de desenvolvimento multidimensional.

A autonomia, assim entendida, requer e gera ampla e profunda percepção sobre o comportamento do ambiente e incentiva o posicionamento dos grupos com relação ao trabalho e aos impactos desejados. Além disso, a autonomia dilui a nitidez dos limites que separam a empresa e o ambiente, as pessoas e seu contexto e condiciona a integração, a mudança e a relação entre o trabalho e a sociedade.

5.2.2 A integração pela cultura

A autonomia, definida como a capacidade de conduzir um posicionamento estratégico, expõe as dificuldades para integrar grupos de pessoas com grande diversidade de culturas agindo com consciência própria.

O desafio da integração é a criação de modos de coordenação que unam pessoas num espaço em que as diferenças possam se conflitar, enquanto se estabelecem acordos de ação coletiva que levem à visão de futuro fracamente delimitada.

Sainsaulieu e Kirschner (2006) sugerem que os processos integradores sejam pensados a partir das diferenças culturais existentes entre grupos de trabalhos.

Nesse sentido, o ambiente de produção se caracteriza por uma multiplicidade de realidades e de microculturas. A integração entre os atores depende das inovações no modelo organizacional para desenvolver a percepção sobre diferenças.

Os autores alertam para a necessidade de instituir relações interculturais e uma concepção de controle social avaliador, voltado para as regulações sociais.

Mais uma vez, as identidades coletivas expressas pelas culturas parecem prover a criatividade para renovar os movimentos de racionalização do trabalho, sob o questionamento da modernidade.

5.2.3 A mudança social

Numa sociedade em movimentos dinâmicos, a mudança organizacional implica a construção de um futuro que envolve incertezas e exposição a riscos. Nos desafios do futuro, a empresa, para alcançar o desempenho desejado, precisa gerir competências coletivas de inovação e lidar com as expectativas e ganhos de autonomias conquistadas pelos indivíduos no exercício profissional.

A mudança social é entendida aqui com maior amplitude, superando as teorias que incentivaram melhorias nas condições do ambiente de produção e melhorias no potencial e adaptação do indivíduo para o trabalho.

No contexto do desenvolvimento social de empresa, a mudança social está nos processos de renovação das culturas dominantes e nas transformações decorrentes da aprendizagem cultural.

Sainsaulieu e Kirschner (2006) alertam para a complexidade desses processos de mudanças que atuam sobre os hábitos estabelecidos pela gestão clássica e nos sistemas de valores vigentes. De acordo com ambos, a fonte de mudança está na inovação e nos atores que se expõem aos riscos do futuro. Essa inovação rejeita valores do passado e procura, na evolução profissional, técnica, organizacional, do emprego e da competência, os elementos transformadores da cultura, mas, também, ativa as reações e divergências lógicas, impossíveis de ser evitadas. Novos acordos surgem e devem ser legitimados na multiplicidade de realidades e de vivências interativas entre atores no ambiente produtivo.

No entender de Motta (1997), a mudança segundo esse pensamento se insere num paradigma de reinterpretação crítica da realidade em que os atores reagem ativamente às manifestações do ambiente e formulam valores próprios. O objetivo da mudança é o alcance de novos significados através da estrutura social e da comunicação. A reinterpretação da realidade resulta da subjetividade das interações entre atores que implica valores, ordem organizacional, significados e conhecimento.

5.2.4 Relação entre o trabalho e a sociedade

O último desafio para o desenvolvimento social da empresa está na própria sociedade global e nas transformações da era pós-industrial.

No contexto de produção, isso significa enfrentar o dilema das pressões para alcançar maiores patamares de produtividade pelo uso intensivo de tecnologia, cada vez mais revolucionária e redutora de mão de obra, e as contradições relativas à manutenção do emprego das pessoas implicadas no mesmo processo de modernização tecnológica.

Essa dimensão explicita a ansiedade dos indivíduos com relação às formas de renovação do emprego, considerando também as expectativas por ganhos de tempo livre e melhorias de qualidade de vida que porventura pudessem justificar o uso e os investimentos nas novas tecnologias. Aqui são questionados os ganhos reais de autonomia coletiva no trabalho e de autonomia da empresa para agir por si própria.

Em síntese, a empresa produtiva, para se manter competitiva, se submete às transformações constantes do ambiente, das inovações tecnológicas e gerenciais, das finalidades, do domínio de conhecimentos e das expectativas dos intervenientes. Mas depende da estrutura social para autorizar o trajeto das mudanças.

A empresa não pode tolerar patamares mais baixos de desempenho sob pena de sucumbir à ação dinâmica do mercado e à insatisfação de sua clientela. O descompasso entre a busca por atualização constante empreendida pela empresa e os projetos dos indivíduos expõe aos riscos da exclusão de pessoas em função da modernização, sempre mais econômica na aplicação de mão de obra e mais exigente quanto à qualificação individual. A redução do emprego formal transforma a vida no trabalho e acirra conflitos de identidade no ambiente produtivo. A incerteza atinge as relações entre a empresa e a sociedade e enfraquece os mecanismos de defesa do indivíduo baseados na ação coletiva e no desenvolvimento da profissão.

A proposta central de revisão das relações entre a empresa e a sociedade pressupõe, no entender dos referidos autores, o desenvolvimento de uma sociedade global que reconheça a interdependência de trabalho e sociedade. Isso exige a abertura da empresa para os valores da ética empresarial, para a consciência ecológica e para a autonomia sobre o emprego.

Sainsaulieu e Kirschner (2006) alertam para a emergência de novo posicionamento da empresa na construção de uma sociedade democrática pós-industrial. Nesse contexto, a empresa gera garantias sociais, é fonte de produção de sujeitos e de projetos coletivos, é fonte de consciência social pelo trabalho, é polo de diálogo e negociação de parcerias profissionais e culturais. Assim, concluem eles que:

O desenvolvimento social da empresa pós-industrial coloca de maneira francamente nova o imperativo de sociedade, não mais à margem ou ao lado do trabalho, mas no próprio centro do desenvolvimento econômico. Responder a isso supõe competências sociológicas integradas às da administração e da produção, pois trata-se, sem cessar, de reinventar, de reconstruir a sociedade global e o local do próprio seio das atividades do trabalho. (SAINSAULIEU; KIRSCHNER, 2006, p. 32)

Assim, o conceito de desenvolvimento social da empresa, exposto pelos autores citados, revela claramente o caráter social da empresa capaz de mobilizar e criar novas dinâmicas coletivas para constantemente consolidar uma sociedade de produção, democrática e coerente com o momento pós-industrial. De acordo com o exposto, o desenvolvimento social da empresa é um trajeto para o futuro, levando em conta a vivência histórica, as construções de identidade no trabalho, as transformações e as exigências do contexto. A gestão do trânsito para o futuro ocorre

em processos de regulação social que visam a criar estratégias e identidades e a legitimar a ação da empresa.

O pressuposto básico que orienta o conceito de desenvolvimento social da empresa é que a ação coletiva de produção implica colaboração e solidariedade numa dinâmica contínua de regulações sociais. Assim, a perspectiva social se torna o próprio centro da produção.

5.3 REGULAÇÃO SOCIAL DE EMPRESA

Sainsaulieu e Kirschner (2006) definem a expressão regulação social de empresa como a capacidade do sistema social para construir colaboração duradoura entre forças de produção, considerando as variações do mercado.

A regulação social pode ser entendida como movimentos que explicam o sistema social de produção e fornecem insumos para a análise da competência de adaptação e de envolvimento coletivo no trabalho.

A regulação estimula as aproximações entre a estrutura de produção, a cultura de empresa e as interações individuais através de três processos: aquele em que se estabelecem as regras de organização e comportamento; o que promove a socialização, que implica coesão social; e, por fim, o processo que institui relações de força ou de compromissos que legitimam a ação da empresa perante a sociedade de produção.

Para Sainsaulieu e Kirschner (2006), a resultante das regulações sociais são as forças de produção e de mudanças que podem fomentar a transformação da estrutura social. Essa transformação ocorre por arranjos e negociações formais e informais entre atores para ajustar o comportamento e a organização da produção em face de pressões externas. O movimento de regulação social consolida e legitima revisões constantes dos objetivos e das finalidades institucionais.

Piotet e Sainsaulieu (1994) apontam esse conjunto de processos como constituintes da empresa-sociedade razoavelmente estruturada, dinâmica e coesa.

O modelo SIC, explicado a seguir, é a proposta de Sainsaulieu (1994) como método de análise da estrutura social na sociologia da empresa.

5.4 O MODELO SIC

O modelo SIC preconiza a leitura da organização produtiva como coletivo e como regulações sociais. O modelo considera que a organização e a estrutura social estão submetidas a pressões constantes do ambiente e reagem configurando diferentes modos de cooperação.

Sainsaulieu (1994) aponta três premissas que embasam as regulações sociais e permitem desenvolver o modelo de análise. A primeira premissa explica a regulação pelos movimentos entre atores em torno de regras formais e de suas incompletudes também em torno de regras formuladas coletivamente e por negociações e criatividade do grupo. A segunda premissa considera a vida no trabalho pela socialização, em detrimento da focalização do indivíduo. Isso quer dizer que a integração humana na produção ocorre pela cultura, e não por jogos de poder. A terceira premissa gira em torno da finalidade da empresa confrontada com a dinâmica do futuro e do contexto socioeconômico, o que exige a revisão constante da missão e das estratégias organizacionais. A partir daí, é possível explorar a força e a coesão do sistema social nas regulações existentes entre as estruturas (S), as interações (I) e as culturas (C).

Para Sainsaulieu,

o modelo SIC reconstitui as operações de análise sociológica levando ao diagnóstico do sistema social mais ou menos performático (*actorisé*), socializador e legitimado num contexto de abertura ou de fechamento comunitário. (SAINSAULIEU, 1994, p. 33, tradução nossa)

Em outras palavras, o SIC delimita formas de coesão social, ou modos de cooperação, considerando as aproximações entre as variáveis de regulação, de estrutura, de interações e de cultura, que resultam dos processos de regulação sociais de empresa: regulamentação, socialização e legitimação.

Os processos de regulação social de empresa propiciam aprendizagem cultural e, em decorrência da assimilação do aprendizado, desenvolvem novas identidades e formas de solidariedade que unem a coletividade de trabalho.

Sainsaulieu e Kirschner (2006) afirmam que a empresa não é, somente, uma estrutura racional de produção e gestão: ela compreende as relações entre os atores e uma cultura própria que legitima os acordos entre os indivíduos e os grupos no esforço de produção. Assim, o desempenho de uma empresa depende, sobretudo, da qualidade e da dinâmica da regulação social.

Dessa forma, podemos descrever o modelo SIC pelas suas variáveis centrais, pelos processos de regulação e pelos elementos constitutivos da análise das regulações sociais. A Figura 5 auxilia nessa descrição.

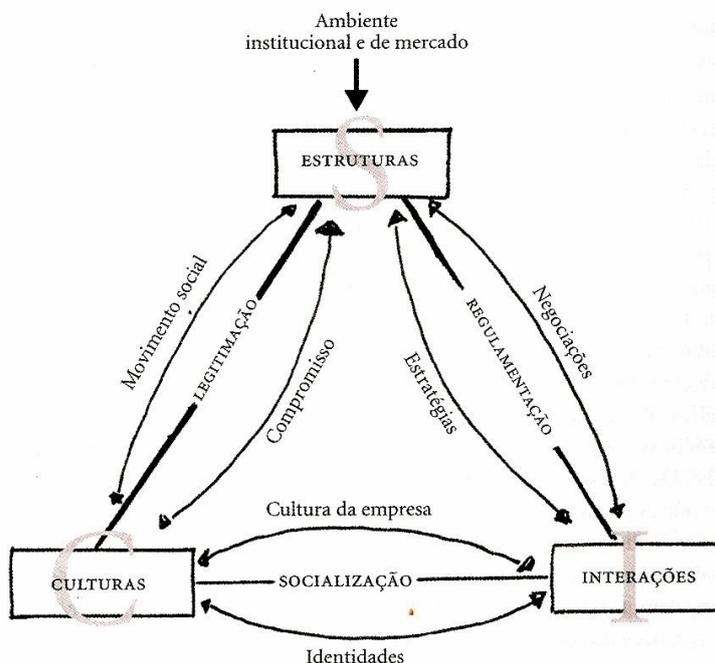


Figura 5 - Modelo SIC de regulações sociais

Fonte: Piotet e Sainsaulieu (1994, p. 33); Sainsaulieu e Kirschner (2006, p. 285); Osty, Sainsaulieu e Uhalde (2007, p. 16).

5.4.1.1 Variáveis centrais da regulação social de empresa

As regulações sociais são observadas a partir de três variáveis de análise do sistema social de empresa, que sustentam o modelo SIC.

A estrutura representa o grau de autonomia e o modo de organização do trabalho na empresa. As interações explicam os modos de relação, formal e informal, entre os atores de produção. A cultura permite entender a dinâmica em torno das crenças e valores, mas, também, do conhecimento proveniente das interações que produz o reconhecimento identitário.

A relação entre essas três variáveis ocorre por processos de regulação que produzem movimentos diferenciados e caracterizam a empresa e seus mundos sociais.

5.4.1.2 Processos de regulação social

Sainsaulieu e Kirschner (2006) apontam as características essenciais dos processos de regulação social:

- a) O processo de regulamentação ocorre pela aproximação entre a estrutura e as interações. Ele inclui movimentos formais e informais dos atores de produção em torno das estratégias e das regras de produção e das orientações para os projetos organizacionais. Os movimentos informais ocupam as lacunas deixadas pela incompletude das regras formais. Esse processo está amparado pela capacidade dos atores para resolver problemas e gerar conhecimento de produção e gestão. Essa capacidade também se verifica na comunicação e no relacionamento com o meio externo.

Para os referidos autores, as interações mostram-se cada vez mais abertas e constituindo complexos sistemas de interdependência. A complexidade ocorre, sobretudo, pelo aumento da diversificação dos atores envolvidos, direta ou indiretamente, com o processo de produção. Com isso, a regulamentação torna-se mais difícil. Em contrapartida, implica relações mais negociadas para estabelecer o sistema de regras e as estratégias de ação capazes de levar a cabo a produção.

- b) O processo de socialização suporta a construção das identidades que singularizam a cultura de empresa, pela função de socialização.

Osty, Sainsaulieu e Uhalde (2007, p. 94) destacam que a empresa é “lugar de sociabilização”. As interações entre a multiplicidade de atores interdependentes, com culturas diferenciadas individuais e locais, incentivam o desenvolvimento de identidades coletivas de trabalho que proporcionam o sentimento de pertencimento ao grupo produtivo. Pelas interações, o grupo compartilha valores e formas de solidariedade e aprimora a capacidade de comunicação e de mobilização. Resgata-se, nesse processo, o reconhecimento do valor histórico e cultural das identidades coletivas.

Os produtos da sociabilização são os valores, a adesão às normas.

O processo de sociabilização é apresentado por Sainsaulieu e Kirschner (2006) numa visão isenta de vínculos valorativos incutidos nos funcionários por grupos dirigentes que podem traduzir a empresa de maneira hermética.

A ênfase atribuída pelos dois autores à socialização aparece na constatação das pesquisas elaboradas em empresas francesas por Osty, Sainsaulieu e Uhalde (2007), tendo como referência o diagnóstico das regulações sociais.

O conjunto humano de trabalho não é nem um clima, nem uma multidão, nem uma família harmoniosa, nem mesmo um bando de camaradas. São certamente sonhos muito comunicativos que levam a imaginar que a empresa possa ser ao mesmo tempo fusão afetiva, expressão de cada um e produtividade coletiva. (SAINSAULIEU; KIRSCHNER, 2006, p. 281)

- c) O processo de legitimação refere-se à necessidade das empresas de justificar os objetivos e as políticas organizacionais, num contexto de complexidade, de mudanças e de diversidade de atores de produção.

O ímpeto das empresas em modernizar a produção para alcançar maiores patamares de agregação de valor e enfrentar a competição e disputar talentos profissionais tem em contrapartida maiores exigências de prestar contas à sociedade por suas escolhas na forma de agir.

Sainsaulieu e Kirschner (2006) consideram a resposta da empresa à sociedade o exercício da “função simbólica da legitimação”. Afirmam que

quanto mais atores ou forças coletivas diferentes houver no seio de uma empresa mais se coloca o problema da linguagem comum, do projeto conjunto e das formas concretas da comunicação em torno da construção das políticas e das finalidades da empresa. (SAINSAULIEU; KIRSCHNER, 2006, p. 283)

A legitimação atua sobre compromissos entre atores sociais para justificar a mobilização de pessoas nas ações de gestão e produção. Esse processo ocorre entre a multiplicidade de culturas que concorrem na empresa e a estrutura de produção. Seus produtos são os compromissos legítimos, formais ou informais, de ação política da empresa.

Para aprofundar os argumentos em torno do processo de legitimação, Sainsaulieu e Kirschner (2006) chamam a atenção para o trabalho de Boltanski e Thévenot (1991), que elaboram um arcabouço de análise da legitimidade das lógicas de ação da empresa na construção do bem comum. Esse arcabouço de análise será utilizado por nós no Capítulo 6 para embasar a emergência de novas regulações sociais tendo as formas inovadoras de organização como referência.

5.4.1.3 Elementos constitutivos da análise das regulações sociais de empresa

As pesquisas empreendidas por Sainsaulieu em empresas francesas e revisadas por Osty, Sainsaulieu e Uhalde (2007), utilizaram seis elementos de análise que caracterizam as regulações sociais de empresa: pressões do ambiente, estrutura de organização, modo de organização, relações entre atores, modo de gestão de pessoas e cultura. Esses elementos são desdobramentos e tipificações das variáveis centrais do modelo. A caracterização da empresa, segundo esses elementos, permitiu a identificação dos mundos sociais de empresa, apresentados no tópico 5.4.

a) Pressões do ambiente

O elemento de análise pressões do ambiente trata da intensidade e da natureza das interferências que as empresas sofrem em face de contingências e de mudanças de contexto.

Nos estudos de Osty, Sainsaulieu e Uhalde (2007) as pressões do ambiente podem variar num intervalo que vai desde a diversidade de pressões típicas de mercado até as configurações de contextos protegidos de pressões. Quatro tipos de pressões compõem o sistema de pressões na análise das regulações sociais:

- O estabelecimento protegido distingue as empresas expostas a pressões de suas próprias garantias de sobrevivência. Essas empresas caracterizam-se pelo distanciamento do cliente e pela evolução tecnológica fraca, mas gradativa. Os objetivos de melhoria de desempenho ou de funcionamento são orientados aos meios de produção.
- As pressões múltiplas de mercado atingem o segmento de empresas radicalmente opostas ao segmento protegido. Essas organizações lidam com todos os tipos de pressões, ou seja, de mercado, técnicas e sociopolíticas.
- As pressões exclusivas de mercado modelam o ambiente típico de empresas de negócios extremamente concorrenciais. Os objetivos de melhorias de desempenho e de funcionamento privilegiam as iniciativas de agregação de valor pela inovação de produtos e serviços.
- As pressões técnicas e sociopolíticas atingem as empresas que estão expostas a flutuações de preço e a contingências que afetam a produção em massa ou a variações de complexidade da legislação.

Seus investimentos na busca por melhor desempenho visam a renovar os ativos de produção e, no caso de empresas de serviço, rever constantemente as finalidades, a missão e o marco legal da empresa.

b) Estrutura

O elemento estrutura engloba duas formas de análise: o modelo de estrutura de produção instituído e o modo de organização do trabalho:

– Modelos de estrutura

A estrutura organizacional responde às pressões do ambiente pela maneira de lidar com a autonomia e a flexibilidade na ação da empresa. Cinco tipos de estruturas emergem do trabalho de Osty, Sainsaulieu e Uhalde (2007):

Estrutura simples de mercado - é aquela reduzida em níveis hierárquicos, com processo decisório descentralizado e ágil. A descentralização desenvolve unidades remotas capazes de alcançar a flexibilidade pela adaptação dos produtos e serviços às expectativas do local em que atuam. O processo de coordenação, nesse caso específico, ocorre pela formulação de resultados pelo nível hierárquico superior, por acordo que envolve a participação das unidades remotas ou pela iniciativa local.

Estrutura simples centralizada – a lógica dessa forma de estrutura está na associação entre forte centralização de decisões e poucos níveis hierárquicos. A produção padronizada e pouco complexa está alinhada a essa forma organizacional.

Estrutura profissional - reconhece a autonomia e a participação das unidades operacionais nas decisões corporativas. A hierarquia acolhe essa autonomia. A ênfase gerencial desse modelo está no controle sobre o desempenho corporativo e operacional em substituição ao controle referenciado num planejamento centralizado das ações.

Estrutura mecanicista - corresponde ao modelo clássico de organização funcional. A base desse tipo de estrutura é o comando hierárquico, a comunicação pela linha vertical, a tomada de decisões centralizada e o planejamento e o controle sobre as atividades operacionais.

Estrutura empreendedora - é uma configuração que foge aos aspectos tradicionais orientados a funções e a mecanismos rígidos de controle sobre resultados ou sobre o crescimento da empresa. Esse tipo se caracteriza pela associação entre centralização e sistema de desempenho.

– Modos de organização

O modo de organização é a segunda análise da estrutura e fixa o foco na tecnologia de produção, nas especificidades do produto e na organização e na natureza do trabalho. A organização explora a divisão de trabalho, as formas de controle e a coordenação dos envolvidos. A natureza explora a forma de cooperação.

A amplitude da análise desse elemento abrange desde o modelo tradicional taylorista até as formas mais atuais, em que a competência dos indivíduos e das equipes é desafiada no sentido de mobilizar e usar o conhecimento teórico e empírico com sabedoria.

Assim, a natureza do modo de organização é abordada tanto nos aspectos mecanicistas como nos aspectos subjetivos de uso da cognição para agir e produzir cooperação como resposta coletiva às pressões do ambiente.

São cinco os modos de organização identificados:

Organização racional - caracteriza-se pela divisão formal de trabalho e pela fraca interdependência horizontal atribuída pelos processos de produção. Esse modo de organização é normativo, e a racionalização dos procedimentos imprime previsibilidade à produção, no trabalho padronizado e repetitivo.

Organização profissional de processo - apoia-se na cooperação horizontal. Esse tipo pressupõe a profissionalização do contingente de funcionários e colaboradores, o trabalho em equipe, a gestão orientada para a qualidade e o processo de produção. Pressupõe ainda a intervenção em tempo real, para resolver problemas de produção.

A particularidade desse modo de organização está na capacidade de lidar com as incertezas do ambiente que rompem com a padronização do trabalho.

Osty, Sainsaulieu e Uhalde (2007) argumentam que

a profissionalização inclui a dimensão das relações entre equipes. A cooperação se nutre do desenvolvimento de competências individuais que são indissociáveis da construção de referenciais comuns para os produtores. (OSTY; SAINSAULIEU; UHALDE, 2007, p. 44, tradução nossa)

Organização personalizada - pressupõe a autonomia do indivíduo para organizar o próprio trabalho. A competência requerida nesse caso está na percepção sobre o produto e o mercado, nas relações, na capacidade de persuasão. A racionalidade focaliza, por um lado, o processo de produção e, por outro, os resultados, deixando ao profissional a gestão do trabalho e a manutenção de sua qualificação.

Organização flexível - privilegia a competência, a iniciativa e a cooperação em equipe. A produção é diferenciada e complexa, por isso exige a atuação conjunta de vários especialistas. O trabalho toma a forma de atividades executadas por equipes específicas e temporárias ou assume a forma de projeto, que não se enquadra em modos padronizados de operação.

Organização artesanal - oscila entre a organização do trabalho e o exercício da profissão. Caracteriza-se pela fraca utilização de tecnologia e de divisão formal de trabalho. O conhecimento é adquirido no trabalho. Os trabalhadores desfrutam de grande autonomia de execução e de programação do tempo e local dedicado ao trabalho.

c) Interações entre atores de produção

No modelo SIC, a variável integração explora a cooperação entre os atores e as fontes de poder no trabalho. A modernização e a abertura do sistema de produção implicam redistribuição e diluição de poder; com isso, modificam-se as formas de interações estratégicas entre grupos e indivíduos.

Esse elemento admite três formas de análise: a identificação de tipos de atores, as relações entre eles e os modos de gestão de pessoas.

– Tipologia de atores

Seis tipos de atores são apresentados no trabalho de Osty, Sainsaulieu e Uhalde (2007) e Sainsaulieu e Kirschner (2006):

Ator constrangido - caracteriza-se pela submissão e alienação no trabalho. Dessa forma, conta com poucos recursos estratégicos para

atuar e se expressar no ambiente de trabalho. Além disso, tem pouca qualificação gerencial, administrativa e técnica. Seu comportamento reflete o ressentimento no trabalho e na vida social. Em consequência, permanece excluído da evolução no trabalho e está constantemente submetido ao risco de perder o emprego.

Ator ameaçado - ancora seu poder na especialização. O risco inerente é a desatualização de suas técnicas especialistas. Por isso, adota estratégias defensivas com relação ao contexto de inovação.

Ator de controle - fixa suas estratégia de poder no conhecimento das regras e da vinculação entre o processo de trabalho e a regra. Com isso, transita livremente pelo ambiente de produção e se vale de acessos privilegiados aos recursos necessários para a ação coletiva de produção.

Ator ocasional - caracteriza-se pela atuação individual e pelo engajamento esporádico nas atividades da empresa. Mantém certo distanciamento da empresa e atua mesclando participação e resistência às mudanças, preservando assim sua autonomia. Seus recursos estratégicos de ação são a informação ou a *expertise*.

Ator emergente - beneficia-se da evolução tecnológica e profissional. Com isso, valoriza-se na empresa. Sua estratégia de ação é ofensiva, e fixa seu poder no domínio das novas ferramentas e técnicas profissionais. Assim, ascende profissionalmente e alcança posições hierárquicas elevadas.

Osty, Sainsaulieu e Uhalde (2007) vinculam o ator emergente ao domínio do processo de produção e da ação em redes informais que servem à sua estratégia de construção de novos espaços organizacionais. Esse tipo de ator simboliza a nova geração de especialistas, podendo aparecer na organização sob a forma de terceirização.

Ator de interface - posiciona-se nas fronteiras oscilantes do sistema de produção. Tem bom posicionamento com relação à mudança, porque atua no ambiente externo e implementa mudanças internamente. Sua competência está na mobilização de uma multiplicidade de recursos sociais, informação e regras para alcançar seus objetivos. Seus recursos estratégicos de ação são muitos, e estão suportados pela

qualificação e alto grau de empregabilidade no mercado de trabalho. Com essas características, o ator de interface se movimenta interna e externamente, garante trânsito pela hierarquia e tem acesso facilitado na operação.

Osty, Sainsaulieu e Uhalde (2007) consideram os três últimos tipos de atores uma ilustração da evolução do modo de agir da empresa em condições de incerteza.

Assim, esses atores possuem o perfil do ator contemporâneo. O que se pode depreender do perfil e da natureza dos atores contemporâneos é que eles transcendem a técnica e a especialidade para entrar em cena no espaço e no entorno da produção. Suas vantagens estão no acesso a recursos diferenciados para estabelecer relações e conduzir negociação e com isso formular suas estratégias de ação.

Com relação à categorização de atores, Osty, Sainsaulieu e Uhalde (2007) entendem que quanto maiores forem a diversidade e a intensidade das experiências dos atores na negociação e na participação no ambiente produtivo, mais generalizado se torna o acesso ao poder e mais complexa fica a empresa como espaço de confronto das lógicas de relações entre atores.

– Relações entre atores

O sistema de relações entre atores insere a empresa no contexto da cooperação produtiva entre eles. Na empresa, as relações de cooperação são construídas sobre pluralidades culturais, sobre divergências entre atores e sobre as incertezas do futuro. Por outro lado, as relações entre os atores estão condicionadas à ordem e a posições do processo organizacional.

Osty, Sainsaulieu e Uhalde (2007) distinguem três estruturas de relações entre atores que têm lógicas distintas de cooperação: a oposição, a negociação e o consenso.

Relações de oposição - a estrutura de relações de oposição é representada pela orientação do comportamento dos atores para a dominação, o contrapoder e o antagonismo.

As relações de dominação têm por característica o confronto entre o modelo hierárquico e tecnocrático com o contingente de funcionários

desprovidos de recursos e de capacidade de expressão e negociação no ambiente de trabalho.

O contrapoder é o tipo de relação entre atores inverso ao modelo de dominação apresentado anteriormente. O contrapoder manifesta-se pelo conflito social no âmbito da organização. Nesse caso, atores fortes, que podem reagir às condições estabelecidas, são aqueles que utilizam como estratégias de influência e ação o conhecimento que detêm sobre a produção e as técnicas de execução do trabalho.

O antagonismo torna-se visível pelo movimento permanente de forças opostas que oscilam entre lógicas diferentes de trabalho. O antagonismo não garante a hegemonia de um dos grupos e mantém o confronto, expondo a empresa aos riscos do bloqueio e da subotimização dos processos de produção e das mudanças.

Relações de negociação - estrutura de relações entre atores baseadas na negociação, inclui dois perfis: o ajustamento hierárquico e a transformação negociada.

O ajustamento hierárquico fundamenta-se na centralização e impõe restrições à autonomia profissional na operação. Os grupos sociais, nesse caso, chegam a acordos através de mediadores que regulam o sistema de relações.

A transformação negociada é intensiva em recursos e capacidades de negociação e de inovação de regras e conhecimento, aplicados para renovar a postura cooperativa de produção. Esse tipo de relação sugere a dinâmica de mobilização dos atores em múltiplas sequências de interações. Assim, o equilíbrio do sistema ocorre por acordos transversais à hierarquia, pelo reposicionamento profissional em face de novos conhecimentos, mas, também, pela preservação da autonomia coletiva.

Relações de consenso em torno de um projeto comum - as relações de consenso conceituam as formas de cooperação pelo pacto e pelo consenso propriamente dito.

O pacto corresponde às relações entre atores sob a ótica burocrática, que tenta atenuar a força do conflito e permite a coexistência pacífica e articulada de acordos em diversas lógicas, conduzidos pelas lideranças. As pressões sociais são geradas pela realocação de atribuições na

base e no topo da organização, por exigência do movimento do ambiente.

O consenso é a forma de cooperação orientada ao sistema de valores compartilhados entre atores. A estratégia de relações suportadas por valores resolve tensões através do ajustamento tácito entre atores.

Para Osty, Sainsaulieu e Uhalde (2007), o consenso não significa a ausência de divergência; significa que existe espaço para a participação em um projeto comum. As relações entre atores, nesse caso, podem ocorrer por intervenção de um mediador ou pela dimensão cultural em que os atores cedem às disputas em favor da eficácia da cooperação. A adesão ao projeto organizacional é a lógica de cooperação. Ela reduz as forças e a racionalidade dos atores individuais.

– Gestão de pessoas

Segundo Osty, Sainsaulieu e Uhalde (2007), a gestão de pessoas no contexto competitivo atual desenvolve-se num campo de racionalização mais autônomo com relação aos modos tradicionais de organização de trabalho e da produção. A variável inovadora é a construção de competências profissionais que ampliam o espaço de atuação, de expressão, de absorção e de detenção de conhecimentos pelos trabalhadores. As novas concepções do homem no trabalho privilegiam a organização em equipes autônomas que se autoavaliam, têm formação polivalente e compartilham responsabilidade profissional coletiva e individual. A troca de conhecimento ocorre pela comunicação horizontal, vertical e fora do ambiente de trabalho, portanto, independentemente dos patamares de hierarquia. Isso requer modos diferenciados para envolver indivíduo e empresa.

Assim Osty, Sainsaulieu e Uhalde (2007) identificam os modos de gestão de pessoas em empresas:

Gestão tradicional do percurso profissional - esse modo de gestão fundamenta-se na gestão das competências e méritos, nas relações entre os indivíduos com a hierarquia e na flexibilização do emprego. As práticas da gestão de pessoas no tipo Percurso Profissional são orientadas ao indivíduo e, assim, particularizam o incentivo à acumulação e a disseminação do conhecimento sobre a produção e avaliam o mérito e os resultados.

Considera-se que a competência se desenvolve nas relações individuais e no aprendizado vivenciado no dia a dia da produção. A motivação do pessoal reside no profissionalismo e na perspectiva de evolução na carreira a partir da avaliação individual.

A negociação para melhorias de condições de trabalho está inserida nas relações sociais e é conduzida individualmente e diretamente com a hierarquia, sem intermediação.

Gestão clássica do status - é suportada pelo modelo de burocracia weberiano, que aponta a preocupação com o arcabouço de regulamentação para preservar a igualdade entre os indivíduos em face da carreira. A regulamentação estabelece previamente e com rigor os critérios da gestão de pessoas.

A formação e a participação ativa dos indivíduos na produção são as variáveis mais desenvolvidas nessa linha de gerenciamento. A participação contribui para a redução da ênfase individual em favor de uma abordagem coletiva.

Gestão individualizada de recursos humanos - implica flexibilização nas estratégias das relações com as pessoas. A variável de destaque aqui é a mobilização centrada no desempenho e na remuneração individual baseada no mérito. As principais ferramentas de gestão são a avaliação de desempenho, a comunicação interna e a formação.

Gestão multiforme de recursos humanos - representa a ruptura com as políticas tradicionais de gestão de pessoas. Essa forma busca a mobilização coletiva pelo desenvolvimento de um projeto de empresa comum, que admita uma multiplicidade de formas e de práticas de gestão associadas aos objetivos da empresa e aos objetivos individuais. As práticas privilegiam investimentos em comunicação como fonte de acesso às informações estratégicas e de criação de espaços multilaterais de trocas de conhecimento e participação nas decisões. A formação e a competência individual são pré-requisitos para a progressão no emprego através de carreiras personalizadas e da remuneração variável atrelada ao desempenho.

Gestão evolutiva de relações sociais - é o modo de gestão que se vale de práticas de cogestão e paritarismo. São práticas orientadas a regras e *status* negociados entre parceiros sociais com o objetivo de

preservar as relações sociais sob condições igualitárias de proteção aos trabalhadores.

A mobilização, nesse caso, ocorre pela renovação do *status* por modernas práticas de gestão de pessoas.

d) Cultura

O elemento cultura de empresa inclui dois aspectos de análise: a experiência identitária e as dinâmicas culturais.

Para Sainsaulieu e Kirschner (2006), abordar a empresa pela compreensão de sua cultura significa compreender os períodos de desenvolvimento da competência da estrutura social para mudar e superar as tradições conservadoras. A competência para a mudança encontra dinamismo crítico na expressão coletiva que faz emergir novas formas de cultura. A dinâmica cultural das relações sociais produz ordem social empreendida sobre o sistema de valores, as regras de ação, o conjunto institucional, os costumes e as crenças. Ao mesmo tempo, a dinâmica social desenvolve as estruturas sociais que procuram uma visão de mundo mais justo, outras concepções de racionalidade, do papel dos grupos e da distribuição de poder.

Osty, Sainsaulieu e Uhalde (2007) entendem que a aplicação dos conceitos de identidade e de cultura ao contexto da empresa destaca a importância da organização produtiva como lugar de sociabilização dos indivíduos no trabalho.

Experiência identitária - é, para Sainsaulieu (1977), uma revisão das relações entre o homem, o meio e o coletivo. A identidade expõe o indivíduo à difícil tarefa de procurar, na empresa, o reconhecimento de si e de suas diferenças com relações aos outros. Essa busca coloca em evidência a personalidade e a racionalidade individual em face das relações de poder e das relações de trabalho. Mas o complexo processo de funcionamento das identidades coletivas contesta a dimensão individual posta em relevo pelas experiências de poder no ambiente de trabalho.

Na abordagem feita por Sainsaulieu (1977) sobre o assunto, o processo de funcionamento das identidades privilegia as interdependências entre as identidades coletivas e as individuais que

surgem das relações entre atores engajados na produção. A existência da identidade coletiva implica lógica comum de ação entre indivíduos nas suas posições no trabalho.

Assim, a experiência no trabalho gera as normas de convivência coletiva e permite construir identidades. As características da organização do trabalho suportadas pelo aprendizado com as normas de convivência e o acesso ao poder permitem que os indivíduos exerçam ou reprimam sua capacidade de agir estrategicamente e de desenvolver atitudes racionais e autônomas. O processo complexo de formação social das identidades aborda as experiências de poder que o indivíduo encontra ao lidar com as instabilidades das relações de trabalho. O objetivo do estudo das identidades é compreender as interdependências entre as identidades coletivas e as individuais que surgem das relações interpessoais. As interdependências associam, por um lado, o reconhecimento das relações coletivas no trabalho e, por outro lado, mostram que os indivíduos podem ganhar identidade a partir das experiências de trabalho (SAINSAULIEU, 1977).

Nesse sentido, constata-se o ponto-chave das relações sociais que se encontra no reconhecimento de si e na percepção do outro, ou seja, no reconhecimento das interdependências e, portanto, das diferenças:

Perceber o outro, o parceiro das relações, na complexidade de sua personalidade não é um fenômeno simples, porque se supõe ser capaz de reconhecer e de aceitar a diferença. Ou esse é o ponto chave da atividade perceptiva que permeia toda relação social. (SAINSAULIEU, 1977, p. 303, tradução nossa).

Tendo como referência essa abordagem de Sainsaulieu (1977), Osty, Sainsaulieu e Uhalde (2007) confirmam em suas pesquisas seis lógicas de identidades coletivas no trabalho:

Identidade pela regra - essa forma identitária caracteriza-se pelo forte engajamento às regras e pela fraca densidade de interações e proximidade entre os indivíduos. O reconhecimento de si ocorre por vias extraprofissionais e não chega a ser entendido como uma construção completa da identidade no trabalho. A fraqueza das interações, e consequentemente das sociabilidades, está na simplicidade das tarefas

executadas e na relação instrumental de trocas de aprendizados circunscritos somente às pessoas mais próximas. Nesse caso, a vida na empresa passa a ser questão de satisfação ou de mal-estar pessoal. O espaço de identificação social está na profissão, como um suporte para o projeto de vida. A garantia de emprego é a real motivação para o trabalho. Essa modalidade de identidade se renova pela redução da rigidez da hierarquia em relações diretas e pelo desafio da qualificação.

Identidade comunitária - é rica em sociabilidades. Ela privilegia o status do emprego e está ancorada na tradição coletiva. A comunidade orienta a identidade, que é estruturada por uma história coletiva simbolizada como uma família, o “espírito da casa” (*sic*). As relações de identidade comunitária são marcadas por atitudes paternalistas e por reivindicações por melhorias das condições. As reestruturações organizacionais geram ansiedade e desintegração dos fundamentos comunitários e assim impregnam as mudanças com lembranças e dúvidas sobre o futuro. O desconforto está no desaparecimento da imagem da “casa”.

Identidade profissional de serviço público - caracteriza-se nas empresas públicas e de interesse público. Aqui, os atores se identificam com a missão institucional e fazem da profissão um espaço de integração com os beneficiários. A nação e o serviço prestado ao beneficiário são a fonte de identificação no trabalho, significam os meios para a definição do profissional e do sentido de si. A renovação profissional pública está na visão crítica sobre o sistema de regra que justifica a ação coletiva e na competência profissional.

Identidade profissional - a profissão é o fator de integração e de definição de identidade para a maioria das pessoas. A socialização ocorre pelos aspectos simbólicos da competência expressos pelo aprendizado, pela transmissão do conhecimento, pelo orgulho profissional e pela satisfação de deter o conhecimento. O conceito de profissional significa mais do que a capacidade para desempenhar uma atividade, seu significado está associado à consciência profissional, ou seja, um engajamento na responsabilidade. Constrói-se a identidade pela interação direta entre indivíduos, que leva à reflexão permanente sobre as práticas profissionais. A subjetividade está no desejo de aprender.

Identidade da mobilidade - é um projeto profissional individual que inclui o crescimento na escala social. A lógica identitária é individual e evolutiva, um percurso profissional em que as referências valorativas estão na história pessoal, na experiência e nos conhecimentos acumulados. A relação com a empresa pode ser durável desde que a variedade e a riqueza das experiências fortaleçam seu projeto profissional. A mobilidade para deslocar-se entre funções ou geograficamente é um meio para aumentar a empregabilidade. As relações identitárias ocorrem na convergência entre indivíduos portadores de interesses e afinidades próximos, que se constituem, gradativamente, em rede de apoio aos projetos pessoais.

Identidade empreendedora - fundamenta-se no caráter inovador da gestão e na convergência entre trabalho, empresa e mercado. A empresa é vista pelo mercado como espaço para a inovação econômica e pelos funcionários como lugar de realização no trabalho. Por sua vez, o dirigente é percebido como exemplo de profissional. O vetor gerador das identidades é a melhoria da atividade profissional, assim como a valorização econômica do trabalho perante o mercado. A valorização econômica está expressa pelo prestígio da empresa devido à qualidade de seus produtos. O cliente é uma referência incontestável, mas também os fornecedores e outros intervenientes desempenham papel importante na identidade empreendedora. A identidade com relação à empresa aparece na articulação de diferentes componentes do caráter profissional, tais como a satisfação com o trabalho, a inovação dos produtos, a confiança entre os profissionais e a empresa. Assim, o processo de socialização é intenso nessa forma identitária devido à valorização da convivência e das relações de trabalho que superam o contexto profissional. A cooperação entre profissionais sustenta-se em regras coletivas de comportamento e de coerção. A legitimação dos níveis hierárquicos vem do conhecimento técnico, da capacidade de integrar a equipe e da justiça da avaliação dos indivíduos.

Dinâmica cultural - A dinâmica cultural da empresa ocorre pela pluralidade de identidades que concorrem no ambiente de produção. Essa pluralidade enriquece a tal ponto a atividade produtiva que a empresa não pode ser associada apenas a lugar de trabalho no sentido instrumental ou de relações de poder entre grupos com interesses divergentes. A empresa

é, sobretudo, um espaço cultural que integra a diversidade e a singularidade de grupos sociais organizados em microculturas. Nesse espaço, as pessoas descobrem o sentido do trabalho no conteúdo de suas tarefas. Assim, a empresa contemporânea é um lugar de sociabilização e desenvolvimento de formas de integração das diferenças culturais (SAINSAULIEU, 1977; OSTY; SAINSAULIEU; UHALDE, 2007; SAINSAULIEU; KIRSCHNER, 2006).

Três dinâmicas culturais emergem do trabalho desses autores: a cultura de empresa; a dualidade cultural e a desintegração cultural.

Cultura de empresa - esta categoria cultural está estruturada em três processos característicos da sociabilidade comunitária: o aprendizado da profissão, a integração estável dos indivíduos e a contribuição para o desenvolvimento local futuro. Os desafios do mercado e da modernização constituem os desafios sociais compartilhados por todos. A identidade empreendedora e a identidade profissional estão associadas a essa forma de sociabilização.

Dualidade cultural - pressupõe a empresa com forte identidade coletiva e fraca interação no plano simbólico. Portanto, é uma forma de sociabilização que evolui lentamente. A dualidade cultural está associada a duplas de lógicas de identidades tais como: a identidade pela regra e a identidade de serviço público; a identidade pela regra e a identidade profissional; a identidade pela regra e a identidade pela mobilidade

Desintegração cultural - caracteriza a empresa que tem uma cultura antiga e coesa que perde as referências originais devido aos processos intensos de mudanças. A desintegração é o tipo de socialidade empresa fechada em seus próprios conteúdos. O fechamento atribui aspectos duais às identidades que oscilam, por exemplo, entre a busca por rentabilidade e a resposta pública ou entre inovação e tradição comunitária.

Em resumo a regulação inscreve os relacionamentos sociais nos processos de regulamentação, socialização e legitimação da ação da empresa. Esses processos aproximam as variáveis de regulação estrutura, interações e cultura e configuram perfis de ação legítima da empresa. Assim, os autores referidos neste tópico do trabalho de tese conceberam uma tipologia ideal de empresa a que denominaram mundos sociais de empresa.

5.5 MUNDOS SOCIAIS DE EMPRESA

Os mundos sociais são formas de coesão decorrentes de regulações sociais agrupadas em torno das identidades coletivas de relações estratégicas e culturais de produção.

Para Osty, Sainsaulieu e Uhalde (2007), a expressão mundo social remete à intensidade dos laços de solidariedade construídos entre os homens motivados para a produção, que resultam nas capacidades de trocas, contatos coletivos, estabelecimento do sistema de normas e explicitação de valores.

A partir de pesquisa elaborada junto a empresas francesas, os referidos autores identificaram as tendências de coesão social e formularam cinco mundos sociais: a empresa comunitária, a empresa burocracia, a empresa dual, a empresa modernizada e a empresa em crise.

Os autores argumentam que os três primeiros tipos traduzem um ambiente social de empresa relativamente estável, enquanto os dois últimos refletem situações de instabilidade das identidades coletivas das relações estratégicas.

Os perfis dos cinco mundos sociais de empresa podem ser resumidos a partir das dimensões de análise utilizadas na pesquisa, quais sejam: restrições do ambiente, estrutura, organização do trabalho, relações entre atores/tipos de atores, forma de gestão de pessoas e cultura/identidade de empresa. As características de cada mundo são apresentadas a seguir.

5.5.1 A empresa comunidade

A empresa comunidade caracteriza-se pelo desempenho econômico obtido pelo resultado comercial, num ambiente que se distingue por restrições múltiplas originadas pelo mercado. Duas estratégias de respostas ao mercado despontam: o crescimento ou a inovação dos produtos.

5.5.1.1 A estrutura e o modo de organização

A estrutura da empresa é simples e empreendedora e pouco formalizada. A descentralização e a abertura para o ambiente proporcionam um espaço de interações com parceiros externos. A identidade da empresa se impõe ao ambiente e permite que a estrutura responda às oportunidades que ele oferece. A flexibilidade na estrutura

pode se aproximar de grupos por projeto em mecanismos de ajustamento mútuo de coordenação. A organização da produção procura ser flexível quanto à diferenciação dos produtos e serviços para atender à clientela. Com relação ao mercado, procura ser competitiva e manter a confiança dos clientes nos seus produtos e serviços.

A célula produtiva é a alternativa para a organização flexível, orientada para a gestão da produção por equipes polivalentes dotadas de competência individual e capazes de agir coletivamente. A flexibilidade se beneficia da abertura para o ambiente. A organização flexível estende o relacionamento de produção para outros atores que compartilham a responsabilidade de concretizar os valores referenciados na qualidade. Osty, Sainsaulieu e Uhalde (2007) entendem a equipe como espaço privilegiado de aprendizado do trabalho, construção do conhecimento operacional e companheirismo.

A organização utiliza-se fortemente de recursos de gestão e fixa a integração na relação durável e evolutiva da mão de obra. À medida que cresce, a empresa apoia a produção na padronização e no aumento da escala. Em seguida, investe na gestão, focalizando na medição dos resultados. Por fim, elege a autonomia dos níveis operacionais com o objetivo de se aproximar da organização por projeto, sustentada por equipes que se autocontrolam.

Os aspectos estratégicos permanecem centralizados. É o caso da informação interna, que é avaliada e circula estrategicamente pelos meios de distribuição existentes, pelo sistema de comunicação e pelos mecanismos de coordenação. Alguma forma de controle social é exercida com base na informação. Essa forma de controle social não afeta o diálogo interno nem o clima organizacional favorável, que é garantido pela acessibilidade aos níveis superiores.

5.5.1.2 As relações entre atores e gestão de pessoas

As relações entre atores estão apoiadas na referência à liderança e na proximidade social e profissional dos atores. As decisões tendem para um sistema de consenso.

Duas vertentes de análise sustentam a caracterização da empresa comunidade para a gestão das pessoas. A primeira considera que as práticas da gestão de pessoas são estratégicas e, portanto, são conduzidas de forma centralizada. Os processos de seleção e promoção são orientados pela hierarquia superior para assegurar a conformidade aos princípios e valores da organização, considerando a competência de cada funcionário.

Uma segunda vertente destaca que, em decorrência do imperativo de flexibilidade, se tornam prementes os investimentos nas competências para a formação de equipes que demandam estabilidade no trabalho e a progressão profissional. A qualificação e a progressão passam a ser a formação e o aprendizado no trabalho.

A qualificação é considerada um motor de motivação, seja pela formação ou pelo treinamento feito internamente por pessoas mais experientes e preparadas tecnicamente, que já tiveram seu desempenho legitimado pelo conhecimento.

Valoriza-se a progressão socioprofissional em série, que permite subir na hierarquia com rapidez e qualidade. A promoção significa o reconhecimento pela competência profissional. A legitimidade da autoridade se apoia no percurso de competência profissional e na compreensão dos problemas operacionais. A avaliação constitui um processo de julgamentos sucessivos empreendidos pela hierarquia, que produz um resumo do trajeto de competência profissional e de ajustamento aos valores morais do trabalho.

A gestão de pessoas assim consolidada se configura em forte meio de socialização pelas normas da empresa e em fonte de autonomia.

5.5.1.3 Identidade e cultura

As identidades coletivas se formam em torno da ação empreendedora.

A empresa comunidade possui a cultura de empresa que propicia a integração a partir dos aspectos de inovação, pioneirismo, família e profissão. A empresa comunidade compartilha com seus quadros e colaboradores uma compreensão comum da realidade que compreende o mercado, o trabalho e a comunidade. É a partir dessa cultura comum que se constroem o sentido social, as interações, as competências pessoais e as identidades coletivas.

A figura do fundador exerce papel importante pela sua capacidade empreendedora, assim como seus sucessores. Os fundadores são apontados como a causa primeira do sucesso da empresa. As relações entre funcionários e a hierarquia ocorrem de forma afetuosa e paternalista, em que os donos respondem com proteção, manutenção e perspectiva de futuro da coletividade. Assim, os fundadores desenvolvem a legitimidade na relação direta com os funcionários. A relação direta permite estabelecer contato face a face, escutar os trabalhadores, validar estratégias,

avaliar qualidade e o entorno. A acessibilidade aos dirigentes é vista pelos trabalhadores como singularidade da empresa

A satisfação do cliente justifica a ação das equipes e seus esforços para alcançar a qualidade profissional. O cliente aparece como catalisador de valor e profere o principal julgamento sobre o relacionamento comercial com a empresa e a adequação dos produtos e serviços. O cliente é alvo de fidelização pela diferenciação do produto e inovação, no nicho ocupado pela empresa.

O trabalho é a sustentação cultural da empresa comunidade. Isso significa que o engajamento no trabalho está associado à responsabilidade produtiva inerente ao aperfeiçoamento contínuo da profissão pelo aprendizado, pela amplitude das tarefas, pelo desenvolvimento da identidade e da autonomia. Assim, a empresa comunidade, no contexto do desenvolvimento social, se constitui pelas convergências entre o papel como ator econômico e como organização profissional. As especificidades de trabalho existentes na produção formam um conjunto de conhecimento não disponível no mercado nem na educação formal. O trabalho aparece como um modo de regulação social que se sustenta nas particularidades culturais e na organização, segundo o processo de socialização focalizado no mercado, no trabalho e na promoção social. Essa última variável do processo de socialização distingue a empresa pelo prestígio e pela reputação. A empresa é facilmente reconhecida pela imagem forte e por sua identidade visual bem marcada. Dessa forma, sua presença representa uma comunidade que não pode ser unicamente relacionada ao mercado e aos resultados econômicos. A identidade da empresa sofre uma dupla validação: uma interna, empreendida no julgamento feito pela hierarquia, com base no desenvolvimento das carreiras; e outra externa, concretizada pelo julgamento dos parceiros e clientes. As equipes de trabalho buscam o reconhecimento nessas duas dimensões pela qualidade do trabalho e pelo desenvolvimento profissional.

A empresa comunidade sustenta o desenvolvimento sobre a cultura forte e sobre o processo de socialização. As relações entre dirigentes e funcionários equilibram as tensões cotidianas de exercício de controle e autonomia.

5.5.2 A empresa modernizada

A empresa modernizada exprime uma história social em andamento a partir de um sucesso em declínio. Ela detém uma produção complexa, conhecimentos técnicos importantes e possui funcionários qualificados. A modernização resulta de um projeto

de transformação em que os objetivos estão bem definidos e ajustados às declarações estratégicas no que diz respeito ao desempenho econômico, à visão de futuro ou às intenções sobre o desenvolvimento da sociedade de trabalho.

Nessa categoria de empresa, a modernização ocorre de maneira muito particular porque as intervenções são simultaneamente dirigidas a várias dimensões da organização. Os valores organizacionais que orientam as intervenções visam, sobretudo, a atingir os indicadores de rentabilidade e a produtividade.

A modernização determina uma nova ordem produtiva centrada na inovação, no reconhecimento institucional das novas competências dos atores e em nova regulação institucional. A inovação e a competência legitimam o contexto de extremo dinamismo e aprendizado, em que atores desfrutam de poder e liberdade para criar e se expressar. A modernização exige formação profissional e qualificação como estratégias de gestão de pessoas.

Novas regulações mostram a empresa como um mundo social renovado na divisão de papéis e de poder e na forma de estabilização de identidades profissionais mais afinadas com a postura econômica pós-industrial.

No ambiente externo à produção, as pressões desafiam a empresa com restrições técnicas e sociopolíticas.

5.5.2.1 A estrutura e o modo de organização

As mudanças na estrutura acontecem em consonância com a organização do trabalho. As medidas renovadoras reduzem níveis hierárquicos, redefinem atribuições dos gestores intermediários e desenvolvem equipes autônomas. O modelo de estrutura assume aspectos empreendedores ou especificidades profissionais.

A organização do sistema produtivo visa ao desempenho econômico. A modernização da organização ocorre pela otimização dos processos de produção e pela diversificação dos produtos e da tecnologia. Incorporam-se à organização as pressões por flexibilidade para atender aos imperativos de mercados mais segmentados, diferenciados e de pequena escala, que focalizam as expectativas do cliente quanto à qualidade. A tecnologia afeta significativamente a organização do trabalho no sentido da responsabilidade das equipes e das relações de interdependências horizontais. O maior impacto da modernização da organização implica diretamente o social, porque a renovação incide sobre o conhecimento na produção e na formulação das regras de ação.

5.5.2.2 As relações entre atores e gestão de pessoas

A pesquisa conduzida por Osty, Sainsaulieu e Uhalde (2007) revelou que a valorização humana está contida no bojo da recuperação da empresa modernizada. A concepção de desenvolvimento fundamenta-se, nesse caso, na capacidade profissional e cultural dos indivíduos na ação de produção e no processo de aprendizado de novas capacidades. Essa valorização inclui o alinhamento de competências ao mercado, o abandono de pressupostos culturais arraigados e a renovação do homem no trabalho.

As relações entre atores convivem com o conflito entre as antigas regulações e as novas regulações e ocorrem em novos espaços de cooperação. A ênfase dada ao processo de aprendizagem coletiva pela empresa modernizada ativa as relações entre os atores envolvidos com uma enorme gama de necessidades de inovação e resolução de problemas. A dinâmica que se instala desenvolve alianças e descentraliza o poder em função da necessidade de resolução de problemas muito diversificados. A distribuição de poder parece a ser mais igualitária. Cada ator interage com outros e expressa seus pontos de vista na busca de soluções para o desenvolvimento da organização. Assim, a empresa modernizada é um sistema de interdependência entre múltiplos atores agindo em grupos nas diversas unidades organizacionais. As relações entre atores dependem do engajamento relacional que gera aprendizado e neutraliza as manifestações de dominação. As relações se pautam na negociação para alcance da transformação das estruturas sociais.

A estratégia de gestão de pessoas adota a formação como vertente principal, que se desenvolve tanto pela assimilação do conhecimento teórico como pela prática das tarefas. A formação atinge, também, a hierarquia intermediária, como forma de promover continuamente a passagem das práticas antigas para as práticas novas e, assim, resguardar o capital cultural. Os referidos autores interpretam a formação como uma cogestão, na medida em que a direção conserva o controle da redefinição dos espaços de qualificação e compartilha os conteúdos com os prestadores de serviço e os funcionários. Práticas complementares à formação, adotadas na redefinição da gestão de pessoas, incluem a revisão do contingente de pessoal, que acaba por resultar em demissões e em recolocações, associada ao recrutamento de novos perfis de profissionais.

Uma política de comunicação intensiva em tecnologia dá suporte para as relações entre os funcionários e a organização.

Práticas participativas são adotadas e se constituem na criação de grupos, comitês e alternativas diversas. Essas práticas privilegiam o acompanhamento constante e qualitativo das mudanças através de registros e análises por grupos interdisciplinares. Elas se valem de uma abordagem abrangente da organização, que procura a mudança interativa em detrimento de soluções técnicas, universais e tecnocráticas.

5.5.2.3 Identidade e cultura

A modernização convive tanto com a cultura forte em tradição e identidades profissionais corporativistas como com a emergência de novos valores e identidades coletivas. Antigas comunidades e subculturas evolutivas coexistem no mesmo espaço em transformação. Esse movimento afeta a legitimidade e o poder que estão estabelecidos. Num segundo momento, a dinâmica cultural evolui sobre a pluralidade de lógicas sociais que traduzem a diferenciação identitária. Essas lógicas delimitam o intervalo que tem num extremo a inovação, que submete os atores ao simbolismo da mudança, e no outro a articulação das referências antigas, sobre as quais os atores reivindicam a legitimidade conquistada anteriormente. Ao centro se localizam as populações mediadoras portadoras de uma legitimidade adquirida pela experiência profissional aplicada à complexidade do trabalho.

5.5.3 A empresa em crise

No entender de Osty, Sainsaulieu e Uhalde (2007), a empresa em crise se caracteriza pela ruptura entre a tradição e a modernização voluntarista, empreendida sob a temática de mudança de rumo na história da organização. A transformação que se processa na crise assume o caráter socioproductivo. Pelo lado social, a manifestação de crise ocorre pelas incertezas quanto ao futuro da organização e às oportunidades individuais. Grupos tradicionais, presos à memória coletiva sobre o sucesso do passado, se fecham em regulações apoiados na cultura antiga e se confrontam com as tendências de mudanças conduzidas de forma pouco normalizada. Por outro lado, o desenvolvimento econômico depende da otimização produtiva e ameaça o trabalho pela inovação produtiva.

Em alguns aspectos, esse mundo se parece com uma comunidade pelo valor profissional e a admiração pela empresa, mas na essência se mostra totalmente fraturado: uma gestão tradicional fragilizada, baixa qualificação e inserção social dos

funcionários em contraposição a um quadro profissional que resguarda o conhecimento técnico e garante o poder organizacional.

As regulações ocorrem pela centralidade profissional, que busca manter a tradição em contraposição à renovação da população encarregada de conduzir a modernização.

A evolução do ambiente é uma grande lacuna para a empresa. As mudanças tecnológicas são claras restrições ao modelo de produção vigente. A concorrência acirrada e as regulamentações governamentais ou públicas ameaçam o funcionamento da produção. A tomada de consciência dessa realidade se manifesta pelo reposicionamento estratégico da empresa.

5.5.3.1 A estrutura e o modo de organização

As regulações sociais empreendidas para a recuperação da situação de crise tentam recompor a hierarquia e desenvolver um sentimento de equipe para resgatar as relações de autoridade. A estrutura assume uma de duas tendências possíveis, quais sejam, empreendedora ou mecanicista.

O modelo de organização do trabalho busca a modernização pela automação dos procedimentos. Conjugam-se racionalização e flexibilidade; setores flexíveis com formas racionais clássicas de organização. O novo modelo traz desafios de qualidade e custos, enquanto o crescimento econômico somente ocorre pelo aumento da capacidade de produção.

5.5.3.2 As relações entre atores e gestão de pessoas

Para Sainsaulieu e Kirschner (2006), as relações entre os atores são antagonistas, e a empresa depara-se com uma forte desintegração cultural.

As relações confundem e confrontam pessoas, que ganham ou perdem durante os processos de mudança. O poder dos grupos tradicionais em deter conhecimento tácito se esvazia com a modernização dos procedimentos. Valoriza-se o trabalho mais qualificado.

Na gestão de pessoas, novos instrumentos são aplicados. Osty, Sainsaulieu e Uhalde (2007) apontam medidas que podem amenizar a derrocada da empresa. Uma primeira medida é resgatar o sentido da hierarquia, muitas vezes enfrentando as posições sindicais. Outra medida é o recrutamento de uma nova população, trazida

para conduzir a modernização. Assim, o ator da modernização pode despontar. O processo de recrutamento é remodelado com base em novos critérios e dirigido para a busca de profissionais mais qualificados e interessados em uma carreira acelerada. Os novos quadros têm pouca relação emocional com a empresa e visam a um projeto individual de trabalho, o que fragiliza o processo de promoções internas e os investimentos em qualificação.

5.5.3.3 Identidade e cultura

Na empresa em crise a cultura caracteriza-se pela comunidade profissional corporativista. Os funcionários desenvolvem relações emocionais com a empresa. A identidade profissional é o alicerce dessa cultura coletiva. A ajuda individual e o conhecimento tácito legitimam o grupo dominante, que impõe aos demais grupos suas regras de caráter profissional.

Com relação à mudança, a empresa experimenta uma desintegração cultural e oscila entre lógicas fragmentadas de concepções de trabalho e de empresa. A recomposição ocorre pelo engajamento do corpo social na mudança, ainda que as novas regras de integração e reconhecimento possam não ter a clareza desejada.

Alguns funcionários antigos são eleitos para participar da modernização e integram uma longa e custosa formação, que muitas vezes desperta um sentimento de dívida com a situação anterior. Os novos funcionários instalam uma forma de cooperação entre colegas e dirigentes que renova a noção de equipe.

A crise revela uma dificuldade de aprendizado coletivo e uma dificuldade de abandonar os modos de funcionamento anteriores. Nada garante que a trajetória de modernização alcance sucesso.

5.5.4 A empresa dual

Em linhas gerais, o termo dual se refere à coexistência de dois elementos, duas naturezas ou dois princípios diferentes no mesmo objeto. Essa tipologia de regulação social se ampara nos pressupostos clássicos de gestão, mas procura uma atualização organizacional, gerencial e social.

A dualização se manifesta, inicialmente, pela busca de produtividade nos moldes tradicionais, por um lado, e pelos anseios de flexibilidade, por outro. Ao mesmo tempo que explicita a degradação dos modelos clássicos de gestão e de

divisão social de trabalho, a empresa apoia as relações entre atores de produção na supremacia hierárquica e na tecnoestrutura.

Para Osty, Sainsaulieu e Uhalde (2007, p. 155, tradução nossa), “a empresa dual representa a face contemporânea e degradada do modelo taylorista original”.

Em seguida, a dualidade se mostra na baixa qualificação de certos grupos de funcionários em face da complexidade da produção e nos conflitos decorrentes do desafio de obter ganhos de escala e escopo concomitantemente.

A empresa dual lida com dificuldade com os constrangimentos do ambiente decorrentes de pressões crescentes do mercado, variáveis em intensidade e natureza.

5.5.4.1 A estrutura e o modo de organização

A estrutura organizacional é centralizada e de tendência mecanicista e profissional.

A necessidade de obter ganhos de escala, que caracteriza a principal forma de competitividade na empresa dual, exige racionalização do trabalho e padronização dos produtos e serviços, enquanto a busca por vantagens de escopo desperta o imperativo de flexibilidade, possibilitando a diferenciação de produtos, de serviços e de equipes de trabalho. Conseqüentemente, os métodos de trabalho orientados por prescrições rígidas de procedimentos e habilidades humanas se confrontam com a organização da produção flexível e mais autônoma das novas equipes dotadas de competências amplas para executar as atividades.

5.5.4.2 As relações entre atores e gestão de pessoas

A baixa qualificação fragiliza a empregabilidade e expõe o profissional ao desconforto da ameaça de desemprego, permitindo que as relações entre os atores de produção se aproximem da dominação ou do antagonismo. Assim, a gestão de pessoas reflete o clima da tradição orientada por contratos e por progressão por tempo de permanência, que concorre com práticas recentes voltadas para a individualização de remuneração e de percurso profissional. A fragmentação entre uma classe de funcionários mais qualificados, estabilizados, autônomos e capazes de lidar com mudanças tecnológicas e outra população desqualificada e desprovida de recursos e de condições de trabalho aumenta a visibilidade da gestão dual.

5.5.4.3 Identidade e cultura

O traço dual se manifesta na antiga cultura técnica que exprime o orgulho dos funcionários pelo processo de produção e pela empresa propriamente dita. Uma diferenciação identitária surge pela gestão mais individualizada que se confronta com valores da solidariedade coletiva.

Osty, Sainsaulieu e Uhalde (2007) apontam três formas de desagregação identitária coletiva: a incerteza quanto à manutenção do emprego; a competição de ganhos e prêmios; e as constantes mudanças na equipe por rotação de posições. Nesse contexto cultural, a detenção de qualificação, afinada aos mecanismos de remuneração e de preservação da autonomia, constrói novo tipo de identidade profissional que se encarrega de separar os qualificados e aptos à socialização daqueles que se retiram devido à impossibilidade de acompanhar as mudanças por ausência de recursos individuais.

A ruptura da coesão aparece na dualização do sistema social de produção pela ausência de sociabilidades coletivas e pela fragmentação da regulação social. Essas fragilidades afetam os mecanismos de fixação de salários, que investem em formas de fragilização da legislação trabalhista e de negociações coletivas.

5.5.5 A empresa burocrática

Para Osty, Sainsaulieu e Uhalde (2007), a empresa burocrática tem inspiração weberiana. Esse tipo de coesão de empresa caracteriza-se pelas restrições técnicas e sociopolíticas, mas, também, por ser um estabelecimento protegido de pressões externas diretas. O setor público e os serviços de utilidade pública, governamentais ou privados, se enquadram bem no perfil da empresa burocrática.

5.5.5.1 A estrutura e o modo de organização

A estrutura organizacional é mecanicista, formal e centrada na figura do chefe como responsável último pela execução do trabalho.

A organização do trabalho tende para o racionalismo clássico.

5.5.5.2 As relações entre atores e gestão de pessoas

A relação entre atores de produção ocorre por pactos e em ajustes junto à hierarquia. O desempenho é alcançado pela adaptação entre o conjunto social e a organização racional.

5.5.5.3 Identidade e cultura

A cultura tende à manutenção do *status quo* e dos regulamentos.

Osty, Sainsaulieu e Uhalde (2007) mostram que a empresa burocrática evolui em dois sentidos da regulação: a burocracia aberta e a burocracia consensual.

Na primeira, observa-se o relacionamento direto entre a organização e os usuários. A complexidade da atividade burocrática aparece nos serviços diferenciados, nos conteúdos normativos e nos procedimentos. A complexidade implica competência específica dos agentes para buscar a informação, interpretar, compreender e articular os temas legais aplicados num ambiente de exigências crescentes por parte dos usuários, que esperam da administração atenção particular. Por sua vez, os legisladores e os altos dirigentes respondem às expectativas dos usuários aportando dispositivos de conciliação, de mediação e de descentralização da responsabilidade operacional, desde que as suas decisões possam ser justificadas com relação à legislação. Essa complexidade não é suficiente para provocar transformações do modo de organização do trabalho. O que ocorre é um relaxamento no rigor das normas e nos pressupostos da centralização. O caminho mais comum são as exceções de caráter local introduzidas nos procedimentos e controles do trabalho. Verifica-se que a autonomia dos agentes se processa pela responsabilidade assumida durante a constante releitura de normas e procedimentos em face da necessidade de diferenciação e alcance de flexibilidade. Essa releitura invade os limites da divisão formal de autoridade. Assim, alguma evolução estrutural surge localizada e parcial e afeta setores da organização, mas acaba por legalizar as lógicas da organização tácita e dos sistemas de acordos informais. Dessa forma, observa-se uma ruptura dos princípios de divisão de trabalho, de hierarquia e da formalização de procedimentos, o que tende a alterar a ordem burocrática estabelecida.

Os agentes envolvidos na burocracia aberta têm como premissas de satisfação o forte interesse para o trabalho e a moral profissional. Os agentes decidem sob situações ambíguas, definidas pelos julgamentos e arbitragens referenciados na incompletude e profusão de normas. Essas decisões carecem

de justificação, construída em torno de uma moral de trabalho como instrumento valoroso para o processo decisório e como afirmação da cultura. As relações entre os atores, nesse caso, ocorrem mais por ajuda mútua do que nas relações formais hierárquicas. As trocas de conhecimento e a colaboração reduzem as tensões geradas pela incerteza originada das novas situações. A hierarquia média desempenha o difícil papel de equilibrar as relações entre os funcionários e as expectativas institucionais, levando em conta as restrições de reconhecimento das contribuições dos funcionários e do seu real poder de transmitir o sistema e assumir os riscos de questionamento dos usuários. O chefe imediato constrói sua legitimidade nas situações que requerem sua capacidade para regular as condições de trabalho, intervir nas tensões geradas pelos objetivos a serem alcançados e desenvolver práticas de reconhecimento do trabalho dos funcionários. As funções da gerência imediata estão sujeitas a avaliação e a condições de negociações mais abertas com a hierarquia superior. São essas condições que podem produzir desgaste e mal-estar aos níveis intermediários de gestão. Em paralelo às questões do papel mediador estão as críticas a distância entre a hierarquia superior e os níveis operacionais, que não veem e, portanto, não reconhecem as contribuições diárias dos profissionais na linha de frente. Essa distância afasta os funcionários do interesse pela progressão na carreira gerencial em favor da melhoria contínua dos serviços, da manutenção da equipe e da realização pela contribuição de cada grupo ao serviço público.

A burocracia consensual se refere aos serviços sem acesso direto aos usuários. As particularidades do mundo burocrático consensual mostram uma organização regida pela especialização das tarefas e a padronização das atividades que facilitaram os investimentos recentes em automação, em melhorias do local de trabalho e em ampliação limitada do escopo das tarefas. A estabilidade no trabalho e as boas relações entre indivíduos são entendidas como benefício nessa forma de regulação. A relação entre funcionários e a hierarquia favorece a competência dos gestores para as relações humanas e para a justiça nas decisões. O papel do gestor é saber dividir as atividades de forma a que se mantenha a motivação das equipes e oferecer condições que preservem a qualidade do trabalho.

Na burocracia consensual, a integração do grupo ocorre mais pelas condições de vida favoráveis do que pelo interesse na carreira.

5.6 DIAGNOSTICO DE REGULAÇÕES SOCIAIS

A compreensão sobre os mundos sociais mostra cinco modalidades de coesão da produção: a integração comunitária, a modernização profissionalizante, a gestão da crise, a burocracia capaz de alguma abertura e a fragmentação social dual. Uma empresa pode pertencer a mais de uma modalidade de gestão da produção num dado momento, dependendo do tamanho, das formas de pressão externa, da diversificação e da desconcentração geográfica.

O êxito econômico da produção dependerá da capacidade gerencial de integração das dinâmicas sociais que se desenrolam a partir das tendências dos mundos sociais e das modalidades de gestão da produção. As modalidades de gestão da produção são sustentadas por um conjunto de fatores organizacionais, culturais e sociopolíticos que podem ser configurados em torno de relações individuais em transformação constante, mas com a consciência de coletividade.

Sainsaulieu e Kirschner (2006) sugerem que o diagnóstico das regulações sociais resulte em conhecimento mais profundo sobre as formas como as pessoas se engajam no trabalho, ao mesmo tempo que a organização muda dinamicamente em face de pressões generalizadas.

O Quadro 3 apresenta uma recapitulação dos elementos de regulação por mundos sociais para consolidar a compreensão do que foi exposto até aqui e facilitar o entendimento do modelo a ser aplicado na pesquisa de campo.

Elementos de Regulações Sociais	Empresa Comunidade	Empresa Modernizada	Empresa em Crise	Empresa Dual	Empresa Burocrática
Pressões do ambiente	Mercado de concorrência. Contingências múltiplas.	Contingências múltiplas econômicas, tecnológicas e políticas.	Contingências múltiplas econômicas, tecnológicas e políticas.	Variável em intensidade e natureza.	Estabelecimento protegido e contingências técnicas e sociopolíticas.
Estrutura e organização	Estrutura simples de mercado. Estrutura empreendedora.	Estrutura empreendedora e profissional.	Estrutura empreendedora ou mecanicista.	Estrutura simples centralizada. Estrutura pesada mecanicista ou profissional.	Estrutura pesada mecanicista.
Organização	Organização flexível.	Organização flexível e profissional de processos.	Organização segmentada: racional e flexível ou artesanal.	Organização dual: racional e flexível ou personalizada.	Organização racional, flexível ou personalizada.
Gestão de pessoas	Gestão do percurso profissional.	Gestão individual e coletiva	Gestão evolutiva de relações sociais.	Gestão individualizada e/ou estatutária.	Gestão do <i>status</i> .

		multiforme.			
Identidades no trabalho	Empreendedora e profissional.	Profissional.	Profissional e comunitária.	Profissional e regulamentar ou serviço público.	Regulamentar e mobilidade ou comunitária.
Relações entre atores	Consenso.	Transformação negociada.	Antagonismo.	Dominação, Contra-poder, antagonismo.	Pacto e ajustamento hierárquico.
Tipo de ator	Multiplicidade de atores autônomos.	Ator ocasional, emergente, de interface e ameaçado.	Ator constrangido, ameaçado e emergente e de interface.	Ator de controle e profissional.	Ator constrangido, de interface e de controle.
Cultura	Cultura profissional de empresa.	Recomposição cultural entre inovação e tradição.	Desintegração comunitária.	Desintegração. Integração mínima.	Cultura de serviço público e estatutária.

Quadro 3 - Regulações sociais por mundos sociais de empresa

Fonte: Adaptado de Osty, Sainsaulieu e Uhalde (2007, p. 267, tradução nossa).

5.7 A DINÂMICA DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL

A dinâmica de desenvolvimento social apresentada por Sainsaulieu e Kirschner (2006) e por Osty, Sainsaulieu e Uhalde (2007) mostra as organizações produtivas envolvidas com a realidade socioeconômica que caracteriza o mercado. Esse envolvimento ocorre na interseção entre o desenvolvimento econômico e a dinâmica social da empresa, que implica a pluralidade de atores na difícil tarefa de conduzir estrategicamente a organização e legitimar o modelo de gestão.

A compreensão das regulações sociais por mundos sociais permite abordar as questões mais profundas que estão nas entrelinhas do desenvolvimento social considerado uma transição para o futuro. Osty, Sainsaulieu e Uhalde (2007) traduzem essa compreensão em uma dinâmica que permite três possibilidades de síntese a partir dos mundos sociais de empresa na sua trajetória de futuro: o modo de integração, a orientação da mudança e a legitimidade da ação empresarial.

5.7.1 Modo de integração

O objetivo da síntese do modo de integração é qualificar os laços que unem o coletivo de produção em cada mundo social.

Esse tópico retoma o desafio gerencial do desenvolvimento social da empresa no que diz respeito a lidar com a autonomia e com as diferenças culturais: unir atores que agem nos limites da autonomia e são diferenciados entre si.

A empresa comunidade estabelece laços pela tradição cultural. Os referidos autores retomam Weber (1999) para qualificar a integração fundada na tradição. Os laços que unem o coletivo de produção estão nas normas, nos valores e nas representações de solidariedade e de compartilhamento de um destino comum.

Nesse caso, os mecanismos de transmissão cultural solidificam o coletivo e garantem cotidianamente a atualização profissional pelas interações entre os indivíduos e entre a base operacional e o topo estratégico.

A empresa burocrática tece laços coletivos em torno das regras e das descrições rigorosas de procedimentos. Com isso, justificam-se o comportamento gerencial e as relações humanas de produção. As regras e interações humanas permitem que os indivíduos busquem sentido na ação da empresa.

A empresa modernizada desenvolve laços coletivos num regime societário. Nesse caso, a construção de regras resulta de um processo de negociação entre atores com interesses divergentes que fixam acordos e assumem compromissos. A noção de compromisso é central para a explicitação do processo de negociação e para a validação das regras e sua entrada em vigor.

A empresa dual e a empresa em crise oscilam na forma de integração, e com isso ficam vulneráveis aos riscos da desintegração cultural.

5.7.2 Orientação da mudança

A outra problemática do desafio gerencial do desenvolvimento social está na natureza das mudanças sociais. As empresas produtivas se posicionam perante a mudança social segundo suas singularidades.

Sainsaulieu e Kirschner (2006) argumentam que na sociologia da empresa a mudança conduz ao questionamento da ação da empresa para alcançar ganhos de curto prazo e ao mesmo tempo sustentar a visão de futuro. O futuro pode sinalizar com a transformação, a reprodução da realidade social vigente ou a crise que acena com a desintegração social. Assim, o desafio da mudança incide sobre as regulações sociais para sustentar o desempenho econômico desejado no futuro.

Quando se fala em mudança, a associação imediata é a capacidade de inovação e de aprendizado com as novas práticas de gestão e a necessidade de integração ao ambiente, que resultam em melhorias na aplicação de recursos internos. Mas o desenvolvimento social vai além da mudança focalizada nos recursos internos da empresa. Sainsaulieu e Kirschner (2006) defendem que:

O desenvolvimento social consistirá em integrar os meios suplementares às riquezas preexistentes, para transformar assim potencialidades em recursos efetivos, em faculdades de ação francamente novas, em reservas psicológicas ou sociais mais complexas e capazes de produzir um equilíbrio mais resistente e adaptativo às forças contraditórias de uma cena de contingências econômicas, sociais e culturais. (SAINSAULIEU; KIRSCHNER 2006, p. 297)

É nesse contexto de mudança que a transformação, a reprodução e a crise permeiam a tipologia de mundos sociais.

As empresas que se inscrevem na dinâmica reprodutora apoiam-se no modo de regulação social vigente para fazer face aos desafios da atividade produtiva. A reprodução não chega a ser uma mudança efetiva, porque ela preserva o funcionamento social agregando, na medida do possível, as novidades gerenciais, os modismos e a evolução do produto necessários ao desenvolvimento econômico. Em face de contingências, a continuidade da regulação social pode ser considerada uma forma de inércia ou uma forma de adaptação difícil e socialmente delicada. A reprodução pode afetar mais diretamente a empresa comunidade, a empresa burocrática e a empresa dual.

Na empresa comunidade, o modelo cultural serve de ancora para o projeto de desenvolvimento sobre um mercado de qualidade e flexibilidade. Na empresa burocrática, a inércia das regras pode preservar a legitimidade do modelo, apesar das tensões entre a dinâmica profissional e a lógica do *status*. Nesse caso, a modernização da burocracia não ameaça seus fundamentos, mas contribui para a abertura às expectativas dos usuários e para formular práticas adaptadas à complexidade da demanda social. Na empresa dual, a lógica da flexibilidade não resulta em um modelo renovado. A empresa dual conserva a regulação social tradicional e racional de divisão de trabalho para permanecer competitiva no mercado.

Outras empresas se engajam na dinâmica reformadora.

É o caso da empresa modernizada. Essa dinâmica corresponde ao modelo de aprendizado cultural e organizacional. É um processo de mudança que diz respeito à

natureza do sistema social da organização de um modo geral. Aqui, os artefatos produtivos e as regulações sociais e culturais formam um conjunto. A trajetória de mudança marca uma ruptura, sem retorno, com o passado, mas, também, a formação de um aprendizado social e a reinvenção de novas regulações.

A empresa em crise mostra a ruptura com o passado e a ausência de aprendizado coletivo, que degrada duramente a mudança coletiva e organizacional. Aqui se confrontam os riscos do retrocesso em face das oportunidades de avanço.

A mudança referenciada nos mundos sociais traz esclarecimentos sobre a forma de ação social, mas também remete a dinâmicas econômicas. Assim, utiliza três lógicas de mudança.

- A lógica do processo reformador – apoiada em uma proposta formal de reforma estrutural que tem por objetivo provocar a evolução. A reforma não significa uma inovação total. A reforma é uma mudança planejada e com objetivos claros. Os riscos ao sucesso residem nas resistências estratégicas e culturais e na legitimidade das reações. Essa lógica exige análise e negociação permanentes em todas as fases do projeto de mudança.

- A lógica do processo experimental - apoiada nas interações para provocar mudanças nas representações, que desenvolvem alternativas estruturais confiáveis e duradouras. Esse é o esforço da experiência coletiva de mudança. A dificuldade dessa lógica é a dificuldade de programar a nova estrutura.

- A lógica do processo transferencial – decorrente do contato entre grupos culturais, modelos de organização e representações diferentes. Esse contato produz as regulações necessárias ao aparecimento da nova estrutura, de criatividade e aprendizados. A dificuldade ocorre pela atitude preconceituosa entre as culturas.

Para transformar a empresa e alcançar uma renovação estrutural viável sob o ponto de vista do sistema social ancorado na produção, o modelo SIC se desdobra em diversas perspectivas de mudança que resultam em movimentos entre os mundos sociais. A figura a seguir ilustra esses movimentos de regulação social em face de uma visão de futuro.

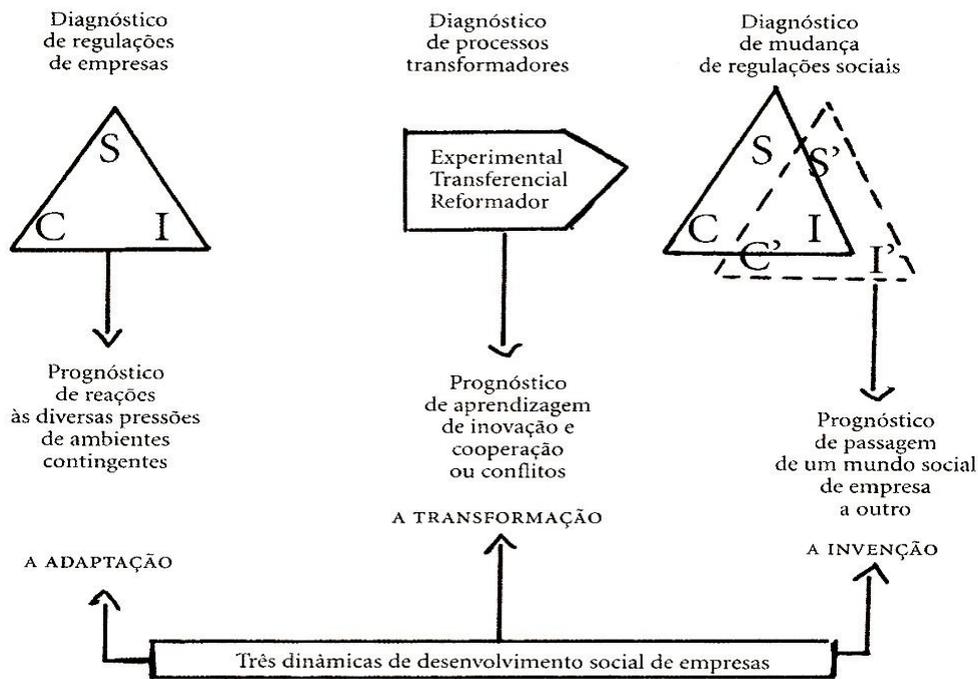


Figura 6 - Dinâmicas do desenvolvimento social de empresa

Fonte: Sainsaulieu e Kirschner (2006, p. 316).

5.7.3 A legitimação da ação da empresa

Essa dimensão se refere às justificativas de ação da empresa perante a sociedade. O modelo de gestão da empresa ampara as justificativas porque traduz as escolhas sociais: as estratégias de ação, o aprendizado e as respostas ao ambiente.

Os desafios de legitimação da ação da empresa representam o próprio desafio de justificar as transformações gerenciais e o seu impacto na estrutura social da empresa.

Para Osty, Sainsaulieu e Uhalde (2007), a legitimação separa os mundos sociais em dois grupos: um grupo que focaliza razoavelmente sua fonte de legitimidade e outro que se fragiliza perante a incapacidade de justificação.

A empresa comunidade se legitima pela integração dos membros em torno de uma cultura comum. Assim, ela age sobre o mercado em que os indivíduos se identificam pessoalmente. A empresa burocrática preserva a legitimidade através da negociação entre níveis hierárquicos, permitindo que cada um construa um sentido de ação própria do serviço público. A empresa modernizada produz legitimação pelo aprendizado coletivo que une mais do que divide as comunidades profissionais. A

clareza das negociações entre indivíduos e grupos e os compromissos assumidos são fonte de legitimação das regras de ação gerencial.

Os outros dois mundos se distinguem pelos riscos de ilegitimidade do projeto de gestão.

A empresa dual ainda vincula a gestão a mecanismos de coerção e se vale do emprego como variável de ajuste. Assim, fragiliza a legitimação por arbitragens geopolíticas e financeiras que podem ser rapidamente contestadas pela sociedade. Os compromissos do passado já não garantem nem o posicionamento econômico da empresa no mercado, nem a integração do grupo do coletivo de produção. O pacto social feito na base, aleatoriamente, é fonte da ilegitimidade do mundo social.

A empresa em crise revela o conflito de legitimidade, nos grupos profissionais, entre os antigos e os modernos, entre diferentes concepções de trabalho. Falta clareza no projeto de modernização. Os dirigentes favorecem o *status quo* adquirido no passado em face dos riscos do futuro. Assim, cria-se um hiato entre o topo e a base, e há falta de espaço para a confrontação das diferenças e para a negociação.

6 O CONTEXTO DO MUNDO SOCIAL DE EMPRESA EMERGENTE

O trabalho dos autores da Sociologia da Empresa explora as mudanças no contexto gerencial francês ocorrido a partir da modernização da gestão, considerando inclusive as mudanças na produção decorrentes do modelo japonês. Nesse ponto, a dinâmica de desenvolvimento social torna-se possível pelo rompimento com o modelo taylorista para aderir à realidade de produção dependente da competência social para resolver problemas e inovar na forma de produzir. Com isso, as próprias pessoas que inovam se expõem aos riscos da perda de emprego pela adoção de tecnologias mais avançadas e redutoras de mão de obra (SAINSAULIEU; KIRSCHNER, 2006).

O mundo definido por eles como empresa modernizada retrata bem o esforço de mudança e de afastamento dos pressupostos tayloristas. Mas, a qualidade exigiu das empresas uma atitude gerencial que reconhecesse a autonomia e o valor das estruturas sociais. Ao mesmo tempo, submeteu os indivíduos à busca de sua própria melhoria contínua. Esse passo vem alinhado ao contexto de evolução tecnológica e do capitalismo em nosso tempo.

Sainsaulieu e Kirschner (2006) vislumbraram a emergência de um novo mundo social no trabalho de Boltanski e Thévenot (1991).

Boltanski e Thévenot (1991) se interessam pela evolução do capitalismo e os esforços de coordenação para a construção de um princípio de ordem em torno de um bem comum que justifique o engajamento dos indivíduos na sociedade capitalista. Para isso, elaboram o modelo de “cidades” que implica ordem legítima capaz de sustentar as reivindicações de justiça.

Para esses autores, as “cidades” designam conjuntos sociais regidos por um equilíbrio de justiça referenciado na convenção de bem comum.

Boltanski e Thévenot (1991) apontam o papel da crítica para respaldar as convenções e justificar a escolha do bem comum, assim como denunciar as injustiças. O entendimento de justiça depende da validação e da legitimidade dos acordos sociais e da lógica que ilustra cada cidade.

A pluralidade de grandezas legítimas, identificadas por Boltanski e Thévenot (1991), permitiu formular, a princípio, seis lógicas de cidades que pudessem

auxiliar nas justificativas de engajamento dos indivíduos na sociedade capitalista moderna.

Boltanski e Chiapello (2009) segmentam o capitalismo em momentos a que denominam espírito do capitalismo, definido como a ideologia que justifica o engajamento dos indivíduos no sistema capitalista.

O primeiro espírito enfatiza a figura do burguês empreendedor. A descrição dos valores capitalistas, nesse momento, é a mesma dos valores da burguesia. A figura do burguês e a moral burguesa são os elementos de segurança associados às relações entre o patrão e o empregado. O bem comum está na crença do progresso, na ciência, na técnica e na indústria.

O segundo abrange o período entre os anos 1930 a 1960, em que o capitalismo enfatiza a grande empresa centralizada e burocrática. A figura de destaque no segundo espírito do capitalismo é a do dirigente máximo da grande empresa, motivado para conduzir a empresa ao crescimento, à expansão, à produção em massa, à padronização, à racionalização da produção e à conquista dos jovens diplomados para o exercício do poder e da realização profissional. Aqui, a referência ao bem comum é feita pelo progresso, mas também pela solidariedade institucional para alcançar justiça social. As mudanças nesse período são profundas e atenuam a luta de classes pela dissociação entre propriedade do capital e o controle empresarial transferido para a tecnoestrutura. Os sinais dessa segunda fase do capitalismo são motivados pelo espírito de justiça social. As mudanças que ocorreram evidenciaram, por exemplo, o surgimento de dirigentes assalariados, o desenvolvimento da categoria de técnicos, a multiplicação de proprietários constituídos como pessoa jurídica, o desenvolvimento de direitos do assalariado. As mudanças transformaram a vida e o trabalho, mas não foram capazes de dar garantias reais de justiça social ao trabalhador.

O terceiro espírito caracteriza-se pelo contexto de incerteza, de complexidade, de economia globalizada, de avanços tecnológicos e de tensões entre interesses diversificados dos atores econômicos em concorrência no mercado relativamente aberto. O terceiro espírito focaliza a figura do gerente. O desempenho da economia depende do empenho da empresa multinacional para dar segurança e sustentar gerações de executivos ativos e engajados.

É nesse último cenário que Boltanski e Chiapello (2009) estabelecem os pilares da sétima “cidade”.

6.1.1 O modelo de cidade

O modelo de “cidades” classifica a realidade social por seis descritores: comunidade humanitária, disparidade, dignidade comum, grandeza humana, fórmula de investimento e bem comum

Boltanski e Thévenot (1991) definem cada um desses descritores. O princípio de comunidade humanitária designa a cidade como um conjunto humano suscetível de produzir acordos e ordens legítimos. O princípio de disparidade significa a ausência de semelhança e de perfeição dos membros da cidade e do funcionamento da cidade. As diferenciações entre membros justificam as ações individuais que tendem ao questionamento de suas singularidades. A dignidade comum implica acesso aos recursos que possibilitem estabelecer relações entre pessoas de condições diferentes. A dignidade está na capacidade dos indivíduos de agirem em harmonia, tendo o bem comum como referência. A ordem de grandeza é uma escala de valores atrelada à grandeza de espírito dos membros da cidade. Os referidos autores argumentam que a grandeza não se diferencia pela oposição à pequenez, mas se reflete por proporcionar maior bem-estar aos pequenos. A fórmula de investimento permite ao integrante da cidade questionar os custos de acesso a condições superiores. Por fim, o bem comum é o ganho decorrente do acesso a condições superiores que deve beneficiar a cidade toda.

Para explicar a cidade, os descritores precisam ser complementados por outros elementos que concluem a lógica de funcionamento. Os elementos complementares são: as figuras ou imagens que retratam a cidade, os objetos e instrumentos de uso corrente, os tipos de sujeitos, as evidências, as provas da legitimidade, as formas de identificação entre os sujeitos e os conteúdos da “cidade”.

Dessa forma, a “cidade” é uma referência a um princípio superior comum que resulta da associação entre bem comum e grandeza de seus membros. O princípio superior comum contém os desacordos e, assim, evita a degeneração da cidade

Boltanski e Chiapello (2009) resumem as seis cidades: a Cidade Inspirada é uma comunidade de artistas, a grandeza de seus membros é a arte, e o bem comum está no privilégio da inspiração e da criação; a Cidade Doméstica é uma comunidade de gerações que desenvolvem laços pessoais e familiares, e a grandeza está na posição hierárquica mais alta, enquanto o bem comum é a tradição; a Cidade da Fama é uma comunidade de figuras célebres que encontram a grandeza na opinião do público, e o sucesso é o bem comum; na Cidade Cívica a grandeza está nas

representações coletivas que realizam a vontade de todos como expressão do bem comum; a Cidade Mercantil é uma comunidade de concorrentes e clientes, a grandeza está na riqueza material e no domínio do mercado, e o bem comum é o acesso ao espaço mercantil; na Cidade Industrial, uma comunidade de produção, a grandeza está na eficiência e o bem comum se manifesta pela satisfação das necessidades e na realização profissional.

O Quadro 4 caracteriza as Cidades Inspirada, Doméstica e da Fama a partir de seus descritores e elementos complementares.

Cidade/ descriptor	Inspirada	Doméstica	Fama
Comunidade humanitária	Formada pelos artistas e iluminados. As relações são de criação, os encontros imprevistos. A atividade é o fazer, o criar, o descobrir, o pesquisar.	Comunidade fraterna. As relações são pessoais, entre cadeia de gerações A atividade é a responsabilidade, o respeito	Formada por celebridades As relações são entre o célebre e o seu público. A atividade é o espetáculo, a aparição.
Diferenciação	Está na diversidade das genialidades próprias de cada indivíduo.	Está nos níveis hierárquicos, no sobrenome, na idade e na experiência.	Aparece no estilo, nas maneiras de persuadir e cativar.
Dignidade comum	Está na paixão pela criação, na inquietude da criação, na independência e na autenticidade das relações de criação.	Está na confiança, na franqueza, na fidelidade, na naturalidade.	Está no reconhecimento, no amor-próprio e na consideração.
Grandeza	Está no indescritível, no etéreo, no passional, no espontâneo e no emocional. Na identificado pelo nome. O estado de grandeza se manifesta na personalidade rara.	Está na posição de maior destaque na cadeia de dependências. No ponto mais alto na hierarquia. O estado de grandeza aparece no título, no tradicional, na simplicidade da forma de agir, na discrição, na delicadeza.	Está na aceitação da opinião dos outros. O estado de grandeza se manifesta pela celebridade.
Fórmula de investimento	A segurança da identidade. A fuga da rotina, a aceitação de riscos da falta de inspiração.	A rejeição ao egoísmo, cumprimento dos deveres acima de tudo.	Abrir mão da privacidade, renunciar aos segredos.
Bem comum	É a singularidade, a obra.	O cumprimento dos deveres, a harmonia da casa, do trabalho, a aceitação no ambiente em que vive.	O sucesso e a opinião pública.

Princípio superior comum	A inspiração	A tradição e a confiança	A concretização da opinião pública
Figura	As figuras da imaginação e do inconsciente.	O espírito da casa, o sucessor, as gerações.	A imagem pública.
Prova	Os devaneios do espírito.	As cerimônias familiares (ou da empresa).	O momento da aparição.
Julgamento	Pela genialidade.	Pela própria família, comunidade, empresa ou nível hierárquico maior.	Pela opinião, pela crítica.
Evidência	A intuição.	Os relatos de conduta exemplar.	O sucesso reconhecido, a audiência, a repercussão
Sujeito	Os artistas, os iluminados, os loucos.	O pai, a família, o patrão; o estrangeiro, a criança, a mulher, o visitante, o vizinho.	O célebre, o porta-voz, o jornalista, o líder de opinião, o assessor de imprensa.
Objeto	O devaneio, o sonho, o inconsciente.	Os títulos, o status, a casa, a cortesia.	A mídia, a mensagem, a imprensa, os meios de comunicação.
Identificação	Com a obra.	Com o superior hierárquico, com o dever.	Com o público e com os objetos.
Decadência da cidade	A rotina, o abandono do sonho, a perda da graça.	A má educação, a desavença, a exclusão da família.	A indiferença, o esquecimento, o desaparecimento.

Quadro 4 - Caracterização das cidades por descritores e elementos constitutivos

Fonte: Elaborado pela autora. Construído com base em Boltanski e Thévenot (1991)

O Quadro 5 caracteriza as Cidades Cívica, Mercantil e Industrial a partir de seus descritores e elementos complementares.

Cidade	Cívica	Mercantil	Industrial
Comunidade humanitária	Formada por coletividades. As relações são de delegação e de adesão. A atividade é o exercício da civilidade.	Formada pelo atores do mercado. Relações de coordenação entre mercado e ordem industrial. Atividade mercantil, de trocas, de negócios.	Comunidade de produtores. Relações de produção, funcionais, responsabilidade assumida no controle sobre o futuro. Atividade produtiva.
Diferenciação	Não encontrada.	Desejos humanos por produtos.	Inovação.
Dignidade Comum	Está no direito cívico, na ação política, na participação.	Está na satisfação dos desejos.	Está no trabalho, na ausência de preguiça.
Grandeza	Está no coletivo, no sentido de pertencimento à esfera pública. O estado de grandeza aparece no ato de regulamentar, no representante, no titular, no legal, no oficial.	Está na riqueza, é o possuidor. O estado de grandeza se manifesta no desejo de possuir os bens.	A grandeza está na capacidade de ser produtivo. O estado de grandeza se manifesta pelo desempenho, pela competência, por ser o responsável, o funcional, o profissional, o operacional, o fiel.

Cidade	Cívica	Mercantil	Industrial
Fórmula de investimento	Subordinar-se à vontade do coletivo. Abrir mão da singularidade, do interesse particular, da atitude egoísta e do isolamento em favor da união de todos.	Abrir mão do oportunismo. Expor-se aos riscos do negócio.	Rejeitar a obsolescência. Está na inovação futura.
Bem comum	Superioridade da coletividade, ação coletiva, vontade comum.	Liberdade de circulação no espaço mercantil, o desejo.	A capacidade de assegurar respostas às necessidades, o progresso.
Princípio superior comum	A vontade coletiva comum.	A concorrência, a competição.	A eficiência, o desempenho, a organização.
Figura	Consciência coletiva, a república, a democracia, o Estado, o eleitorado.	A instabilidade, o mercado.	A organização, a estrutura, o sistema, o equilíbrio dinâmico.
Prova	Manifestação da justa causa. A possibilidade de recorrer à justiça. A prestação de contas ao coletivo.	As regras da competição, o contrato, o negócio.	A qualidade da produção, o método de trabalho, o inventário de problemas e soluções, a tomada de decisão, a implementação dos projetos, os produtos. A proteção aos riscos decorrentes da produção e às contingências.
Julgamento	Voz da consciência coletiva, o veredito, a eleição.	O sistema de preço, o valor verdadeiro.	A conformidade.
Evidência	O marco legal, a regras.	O benefício, o dinheiro, os resultados, o lucro.	Estabilidade das relações funcionais, as mudanças no modelo de produção, as medidas de desempenho.
Sujeito	O coletivo e seus representantes.	Os concorrentes, os homens de negócio, os clientes, os fornecedores, os trabalhadores.	Os profissionais, os engenheiros, os especialistas.
Objeto	Os direitos e as obrigações, a legislação, os códigos, as declarações.	Os bens e serviços, a riqueza, a transação.	Os meios de produção, os métodos, os procedimentos, o espaço de organização.
Identificação	Com a expectativa comum da coletividade.	Com o negócio.	Profissional.
Decadência da cidade	A dissolução do coletivo. A fraqueza da representação.	O oportunismo prevalente, a ausência de desejo pelos bens ofertados, a servidão ao dinheiro.	As disfunções, a obsolescência, a ausência de reconhecimento do valor dos profissionais.

Quadro 5 - Caracterização das cidades por descritores e elementos constitutivos

Fonte: Elaborado pela autora. Construído com base em Boltanski e Chiapello (2009).

As seis lógicas de cidades caracterizam os modos de engajamento dos indivíduos na sociedade capitalista moderna, mas com a evolução acelerada do capitalismo, essas lógicas se mostram frágeis para justificar o engajamento dos indivíduos na sociedade contemporânea. Esse fato levou Boltanski e Chiapello (2009) a apontar o surgimento de uma sétima “cidade”.

6.1.2 A carência de uma nova cidade

A necessidade de formatar uma nova cidade decorre do perfil do novo capitalismo orientado para um mundo globalizado, pleno de incertezas com relação ao futuro e complexo na sua natureza.

Para qualificar a emergência de nova cidade, Boltanski e Chiapello (2009) se apoiam na literatura gerencial dos anos 1990, onde encontram uma orientação contrária à burocracia e a favor de uma autonomia que rejeita o binômio dominante-dominado. É nesse mesmo contexto que a figura do gerente integra o terceiro espírito do capitalismo, como o orientador dos trabalhadores e dos parceiros dotados de maior autonomia e capazes de autogestão. Os gerentes despontam pela capacidade de conduzir em equipes e projetos, de atuarem sutilmente e com habilidade no tratamento de pessoas, por serem visionários e carismáticos. Sua fonte de poder está na competência, inclusive para atuar em redes de relações pessoais em que encontram a informação e o apoio necessário. A autoridade do líder está ligada à confiança que ele é capaz de transmitir aos seus liderados.

Portanto, é preciso orientar todos esses seres autogeridos e criativos, nos quais se baseia agora o desempenho, numa direção ditada apenas por alguns, mas sem voltar aos “chefes hierárquicos” de antigamente. É então que entram em cena os líderes e suas visões. A visão tem a mesma virtude do espírito do capitalismo, pois ela garante o engajamento dos trabalhadores sem recorrer à força, mas dando sentido ao trabalho de cada um. (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009 p.104)

O mundo do *manager* opõe-se ao mundo do *cadre*, tal como o reticular ao categorial. O *manager* é homem das redes, tem por qualidade principal a mobilidade, a capacidade de deslocar-se sem se deixar prender pelas fronteiras, por distâncias hierárquicas, por diferenças de *status*, papel, origem e grupo. (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009 p.108)

6.1.3 Mundo em rede

Boltanski e Chiapello (2009) identificaram que a literatura gerencial aos poucos resgatou o termo “rede” de uma leitura limitada e negativa para associá-lo ao rompimento de fronteiras da empresa, da comunicação e da subordinação. Para eles,

o termo rede, primeiramente, foi visto pelos aspectos técnicos mais ligados à estrutura física de logística de distribuição de produtos e também ao caráter duvidoso de algum tipo de organização. Numa segunda instância, o termo foi vinculado às relações informais ou ainda à comunicação vertical e horizontal nas empresas. Uma terceira linha associou o termo a coerção, referindo-se à rede como forma de capturar ou prender os indivíduos numa realidade fechada. A leitura atual do termo indica a forma coerente com a realidade capitalista atual.

No mundo em rede, as relações sociais diferem substancialmente das formas previstas nas seis cidades anteriores. As relações sociais em rede acontecem numa multiplicidade de encontros e conexões duráveis no sentido de que podem ser ativadas a qualquer momento e podem ocorrer independentemente de distâncias geográficas ou diferenças culturais. As relações pessoais e a confiança são os elementos que unem os membros da rede e formam um indicador que traduz o controle e a possibilidade de coordenação dos diferentes recursos necessários para a agregação de valor econômico.

Boltanski e Chiapello (2009) argumentam que seria difícil modelar uma cidade sobre a natureza do mundo em rede, que não comportaria a fundamentação de uma lógica de funcionamento que pudesse legitimar e dimensionar a grandeza de seus membros segundo alguma forma de equivalência ou que permitisse delimitar o número de participantes da rede. A natureza variável e reajustável da rede impediria qualquer formulação de justiça ou indicação de um bem comum, considerando que o conjunto humano não pode ser definido claramente.

Assim, entendemos que a “cidade” ainda precisa de um sentido de totalidade, ainda que esse sentido possa estar fragilizado pelo mundo em rede. Nesse ponto, parece que a visão relacional coloca à prova o princípio sistêmico de partes que contribuem para um todo maior, ou, ainda, que a gestão não possa prescindir de foco de análise.

Para dar fundamento ao mundo em rede pela constituição de uma nova cidade coerente com o estágio atual do capitalismo, Boltanski e Chiapello (2009) utilizam a figura do projeto como a oportunidade para a conexão e a geração efetiva de valor. O projeto se configura como o modo coordenação da rede, num dado momento.

Os projetos possibilitam a produção e a acumulação (de capital) num mundo que, se fosse puramente conexionalista, conheceria apenas fluxos, sem que alguma coisa pudesse estabilizar-se, acumular-se ou ganhar forma: tudo seria carregado pela corrente incessante dos contatos estabelecidos, que, em vista de sua capacidade de comunicar tudo com tudo, distribui e dissolve aquilo que cai nas suas malhas. O projeto é um amontoado de conexões ativas capazes de

dar origem a formas, ou seja, dar existência a objetos e sujeitos, estabilizando e tornando os laços irreversíveis. (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009 p.135).

6.1.4 A Cidade por Projeto

Para corresponder ao contexto do terceiro espírito do capitalismo e dar conteúdo ao mundo em rede, ou do mundo conexionista ou, ainda, reticular, a Cidade por Projeto toma forma.

Boltanski e Chiapello (2009) utilizam o termo projeto para designar a cidade pela qualificação da justiça num mundo em rede. A noção de projeto atribui uma forma à rede e permite formular juízos, ordens justificativas de ação e modos de coordenação. O projeto é uma entidade neutra, pode ser de qualquer tipo, econômico ou não, e, assim, pode reduzir a crítica sobre as tensões econômicas.

A lógica da Cidade por Projeto, segundo os referidos autores, está fundamentada na atividade de mediação como grandeza específica dos atores quando estabelecem relações e criam elos. Dessa forma, os atores tecem as redes. O princípio superior comum se verifica pela atividade que transcende a mensuração tangível. O objetivo da atividade é gerar projetos ou permitir sempre o engajamento do indivíduo nesses projetos. O caráter do projeto limitado no tempo não afeta as relações nem a motivação dos membros da cidade. Para isso, o ator dotado de grandeza está sempre ativo, tem ideias, se relaciona, é flexível e motivado espontaneamente.

Assim, a empresa, o empreendimento, ou mesmo o cliente, estão na realidade do ator em atividade por tempo limitado, e isso não afeta o entusiasmo. O fim do projeto é desejado e significa o início de outro. A autonomia dos atores, ainda que relativa, está no engajamento voluntário ao projeto. O ator é livre para escolher o projeto. A possibilidade de escolha depende das oportunidades obtidas na rede e da atividade empreendida pelo ator para se manter em rede.

A liberdade de escolha e a pluralidade de projetos disponíveis na rede são as condições de funcionamento da cidade. A inatividade determina sua decadência porque coloca em risco a existência de novos projetos ou a expansão da rede.

O desenvolvimento pessoal e da empregabilidade significa a atividade do ator para conduzir sua evolução e tomar os rumos futuros nas próprias mãos.

Em contrapartida, a ausência de recursos que permitam ao indivíduo conectar-se à rede e inserir-se em projetos caracteriza o estado oposto à grandeza. Para

Boltanski e Chiapello (2009), o pequeno, o indivíduo sem recurso, desaparece sem deixar vestígio.

A Cidade por Projeto segundo seus descritores e elementos constitutivos é apresentada no Quadro 6.

Descritores/ complementos	Cidade por Projeto
Comunidade Humanitária	Formada pelos atores que se relacionam e se comunicam, pelos mediadores. Relações voluntárias. Atividade de relacionamento duradoura.
Diferenciação	Está na natureza da atividade e nos projetos, que podem ser de qualquer tipo - capitalistas ou não capitalistas, profissionais ou não.
Dignidade comum	A possibilidade de escolher o projeto. A aceitação do fim do projeto sem se desmotivar. A ausência de esforço para tornar o projeto permanente. Necessidade de ligar-se a outras pessoas e grupos. Todos possuem a capacidade de conectar-se. Ninguém está excluído <i>a priori</i> , mas quem não ascende às qualidades da grandeza é desconectado.
Grandeza	Está no indivíduo ativo que sabe ser autônomo, líder de si mesmo. As qualidades da grandeza estão na capacidade de adaptação, na flexibilidade, no entusiasmo, na polivalência, na mobilidade e na empregabilidade. A grandeza rejeita a atitude puramente estratégica.
Fórmula de investimento	O custo está na renúncia a um único projeto de vida, com estabilidade ou apego a um único local. Abrir mão de tudo que impede a mobilidade – segurança no emprego, formas de dominação. O investimento está nos riscos dos relacionamentos, em aceitar o fracasso e na exposição constante à tomada de decisão.
Bem comum	A atividade e o projeto. O uso adequado do tempo. A rede.
Princípio superior comum	Atividade e o projeto.
Figura	A rede, a malha, o nó.
Prova	Fim do projeto - começo do outro.
Julgamento	Avaliação de um projeto e inclusão em outro. A avaliação negativa resulta na exclusão. A ruptura do elo é uma forma de punição.
Evidência	Convite para outro projeto, a aceitação de constituir elos.
Sujeitos	Gerente de projeto, mediador, orientador, cliente, fornecedor.
Objetos	Informação, recursos de conexão.
Decadência	Redes incorretas. A redução da rede por perda dos elos A ausência de predisposição à interação. A ausência de investimentos no desenvolvimento pessoal e na empregabilidade. A inexistência da conexão.

Quadro 6 - Caracterização da Cidade por Projeto por descritores e elementos constitutivos

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Boltanski e Chiapello (2009).

6.1.5 Originalidade da Cidade por Projeto com relação às demais cidades

As cidades apresentam aspectos comuns entre si e originalidades próprias a cada uma. Esses aspectos de semelhança e de distinção podem também servir como referências para a crítica de seu funcionamento. Procuramos identificar, no quadro a seguir, o que existe de comum e de original na Cidade por Projeto com relação às outras.

Cidade	Comum	Originalidade do projeto
Inspirada	<p>Importância atribuída à criatividade e à inovação.</p> <p>Singularidade das coisas e dos seres.</p> <p>O valor da diferença.</p> <p>A intuição e o talento.</p>	<p>A criatividade é função da quantidade e qualidade dos elos, que permitem recombinações.</p> <p>É difícil determinar a responsabilidade no processo de inovação.</p>
Mercantil	<p>A importância da reputação, da transparência do mercado.</p> <p>A necessidade de informações precisas e abertas.</p> <p>Dificuldade de formatar, no contrato, relações de confiança.</p> <p>Produtos desvinculados das pessoas e estabilizados por convenções.</p>	<p>Caráter duradouro dos relacionamentos – confiança, longo prazo e interdependência.</p> <p>O produto da rede circula precariamente separado das pessoas, é transformado pela relação.</p> <p>Os elos são úteis e enriquecem os contratos.</p> <p>O trabalho não pode ser separado da pessoa, não é mercadoria.</p> <p>O valor agregado é a ordem definitiva.</p> <p>A rede quebra o princípio harmonioso da concorrência. Associa competição e cooperação no mesmo ponto central.</p> <p>A rede está livre de qualquer prova mercantil.</p>
Fama	<p>A existência na memória.</p> <p>O talento dos atores.</p>	<p>Os elos não podem ser avaliados como se avalia a popularidade.</p> <p>A comunicação é pessoal. A interação e a influência pessoal substituem as campanhas publicitárias.</p> <p>A grandeza de saber ouvir.</p>
Doméstica	<p>A ênfase nas relações pessoais.</p> <p>A organização familiar, que pode ser vista como a primeira fonte de organização em rede.</p> <p>A criação de laços na forma de parentesco.</p> <p>A diferença está nas formas de controle, punições muito diferentes da Cidade por Projeto.</p> <p>O custo de tecer elos é elevado.</p> <p>Ambas compartilham um vocabulário: relações face a face, confiança.</p>	<p>As relações não são prescritas, mas estabelecidas por escolha pessoal.</p> <p>A distância espacial entre as pessoas não afeta a relação.</p> <p>A circulação da informação é dificilmente controlável.</p> <p>A mobilidade e a instabilidade são condições de acesso à grandeza.</p> <p>As relações pessoais são importantes, mas não garantem fidelidade.</p>

Cidade	Comum	Originalidade do projeto
Industrial	<p>A inovação.</p> <p>A capacidade de adaptação dos atores.</p>	<p>As pessoas estabelecem os elos que utilizam no trabalho.</p> <p>Desconfiança nas estruturas e nas prescrições.</p> <p>Flexibilidade, capacidade de adaptação e aprendizado incessante são mais importantes do que a especialidade técnica e a experiência.</p> <p>Os elementos ligados à personalidade, as qualidades comunicativas, a percepção das diferenças e a visão de existência de outros atores contam mais do que a capacidade de atingir objetivos previamente definidos.</p> <p>Os métodos de trabalho são elaborados conforme a necessidade e estão sempre mudando em função do projeto.</p> <p>As pessoas se auto-organizam, criam e recriam regras que não podem ser racionalizadas globalmente.</p>

Quadro 7 - Semelhanças e originalidade da Cidade por Projeto

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Boltanski e Chiapello (2009).

7 NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL DE EMPRESA

Neste tópico pretendemos articular as novas formas de organização com o modelo da regulação social a fim de criar referências para a pesquisa de campo.

Enquanto Fenton e Pettigrew (2000) encontram as formas inovadoras de organização a partir de três dimensões gerenciais - estruturas, processos e fronteiras - e formulam três categorias de empresa - a empresa globalizada com fronteiras cambiantes, a empresa na economia do conhecimento e a empresa em rede e integrada socialmente, Sainsaulieu e Kirschner (2006) e Osty, Sainsaulieu e Uhalde (2007) apresentam cinco mundos sociais que caracterizam os padrões de coesão da estrutura social que estão imersos na dinâmica de desenvolvimento social no contexto produtivo. A dinâmica social, por sua vez, está determinada pelos processos de integração, mudança e legitimação da ação gerencial. Mais à frente, Boltanski e Chiapello (2009) discutem o modo de engajamento dos indivíduos no capitalismo em nosso tempo e revelam o mundo em rede que submete as pessoas a uma dinâmica de relacionamentos. Os dois autores exploram o mundo em rede e sugerem que os engajamentos em projetos podem criar a imagem concreta e momentânea que permite lidar com a fluidez da rede. Essa forma de engajamento foi denominada por eles “Cidade por Projeto”.

Assim, entendemos a empresa no esforço de justificar sua organização, ou forma de ação e engajamento de pessoas, numa dinâmica de mudança que articula a competência da estrutura social e a competência gerencial.

Dessa forma, a empresa transita por configurações de mundos sociais como indicam Saisaulieu e Kirschner (2006) quando abordam a dinâmica de mudança organizacional.

7.1 A ORGANIZAÇÃO COMO CONFIGURAÇÕES

Fenton e Pettigrew (2000) argumentam que a abordagem configuracional tentou fazer a ponte entre as perspectivas da teoria da contingência segmentadas por eles em agregadas e desagregadas.

Aqui, retomamos a ideia de configuração para obter uma leitura integrativa tanto das diversas perspectivas de novas formas de organização quanto das regulações sociais representadas pelos mundos sociais de empresa. Assim, acreditamos avançar no entendimento sobre o desenvolvimento social de empresa.

A palavra configuração se aplica a inúmeros contextos, desde conceituações abrangentes, como é o caso de Elias (2005), até caracterizações bem delimitadas, e até certo ponto simplistas, que consideram as configurações um acoplamento de partes, que é o caso de Mintzberg (2006, 1995). Fixamos nossa atenção nas configurações como uma estratégia de flexibilidade organizacional que possibilita obter leituras sucessivas do desenho organizacional sempre frágil em seus traços.

Numa visão bastante ampla, o conceito de configuração foi utilizado por Elias (2005) para questionar a sociologia quando separa o indivíduo e a sociedade. A ideia central para esse autor é fazer a transposição do conceito de sociedade da ótica tradicional, que considera os indivíduos, ao mesmo tempo imersos e separados da sociedade, para outra que entende as pessoas unidas de diversas maneiras numa teia de interdependências a que denominou configurações. Nesse caso, as configurações se referem à família, à escola, à cidade etc. O termo configuração é aplicado, então, para inserir no mesmo contexto os indivíduos e a sociedade, conservando a singularidade inerente a cada um, mas reconhecendo a inseparabilidade dos dois conceitos. As pessoas constituem uma estrutura de tal maneira entrelaçada que não seria pertinente conduzir uma análise atomizada do comportamento dos integrantes da sociedade tomados em separado. A configuração, nesse caso, demonstra as interdependências e os padrões de vinculação entre indivíduos organizados.

Elias (2005) sugere que

o conceito de configuração serve, portanto, de simples instrumento conceitual que tem em vista afrouxar o constrangimento social de falarmos e pensarmos como se o “indivíduo” e a “sociedade” fossem antagônicos e diferentes. (ELIAS, 2005, p.141)

As colocações de Elias (2005) se aplicam ao contexto bastante amplo das questões sociais, mas servem de inspiração para abordar a organização da produção como configurações de padrões gerenciais e constelações de indivíduos.

Fiss (2007) argumenta que a abordagem configuracional rompe com o paradigma linear que implica sentido singular de causalidade de relações para assumir a complexidade de relacionamentos que ilustra a realidade das organizações. O autor parte da premissa de que padrões de atributos organizacionais recorrem a uma multiplicidade de recursos que, combinados entre si, levam a resultados diferenciados,

dependendo da forma como são dispostos. Essa multiplicidade de recursos e de arranjos revela a não linearidade, os efeitos sinérgicos e a equifinalidade organizacional. Assim, as organizações podem ser entendidas como um aglomerado de práticas e estruturas interconectadas de inúmeras formas. Esse pensamento se distancia da ideia da organização modularizada, que resulta do simples acoplamento de elementos analisados separadamente, e sugere que a configuração é uma estratégia que tem por tema a questão de como as firmas garantem a compatibilidade entre a estrutura, as atividades e o ambiente.

Meyer, Tsui e Hinings (1993, p. 1175, tradução nossa) definem configurações organizacionais como “qualquer constelação multidimensional de características distintas conceitualmente que, de modo geral, ocorrem juntas”. Tais ocorrências podem ser representadas por tipologias e classificações que podem ser infinitas quando formuladas num contexto de complexidade. As classificações permitem a abstração e a exploração de ideias teóricas considerando que elas regem dois princípios fundamentais: a coerência entre os elementos organizacionais e a interconectividade das organizações. Esse último princípio refere-se à natureza holística do fenômeno organizacional que não deve ser atomizado. Os dois princípios sinalizam que o entendimento das partes da organização somente pode ocorrer a partir de perfis ou padrões mais amplos que emergem da junção dos elementos. Assim, as estruturas organizacionais e os sistemas de gerenciamento podem ser analisados em termos de um perfil global, em detrimento de análises estreitas de conjuntos de propriedades. Os perfis que emergem são as configurações.

Para Meyer, Tsui e Hinings (1993) a abordagem configuracional pode contribuir para a análise organizacional pela sua capacidade de sintetizar padrões gerais, a partir de conceitos fragmentados existentes na teoria contingencial, e enriquecê-los com descrições multivariadas. Esses autores apresentam as distinções entre a abordagem contingencial e a abordagem configuracional. O Quadro 8 mostra essas distinções.

Pressupostos	Teoria da Contingência	Teoria Configuracional
Modo dominante de questionamento	Análise reducionista.	Síntese holística.
Sistema social	Agregado de componentes limitados e fracos.	Configuração de componentes limitados e fortes.
Relacionamento entre atributos	Unidirecional e linear.	Recíproco e não linear.
Equilíbrio pressuposto	Quase estacionário.	Equilíbrio localizado.

Pressupostos	Teoria da Contingência	Teoria Configuracional
Modalidade primária de mudança	Incremental.	Episódicos e aos saltos. (<i>frame-breaking</i>)
Efetividade pressuposta	Determinada pelo contexto.	Equifinalidade.

Quadro 8 - Distinções entre a teoria da contingência e a teoria configuracional
Fonte: Meyer, Tsui e Hinings (1993, p. 1177, tradução nossa).

Meyer, Tsui e Hinings (1993) investem na apresentação das diversas categorizações que povoam a história do pensamento configuracional, atribuindo a Weber a origem das classificações e as influências em classificações existentes hoje.

Weber (1963) se inspira na teoria econômica e no comportamento do mercado para formular o conceito de tipo ideal. Tipo ideal é um padrão que resume uma condição que não existe concretamente, mas, quando dá sinais de possível existência, permite traçar os perfis de comportamento que caracterizam seus relacionamentos. O autor entende que o conceito de tipo ideal ajuda a desenvolver habilidades na pesquisa. Ele argumenta que o tipo ideal é um guia para a construção de hipóteses e não é uma simples descrição da realidade, mas visa dar meios ambíguos de expressão. Para reforçar o conceito, Weber afirma que:

Um tipo ideal é formado de um lado pela acentuação de maior número de pontos de vista e de outro pela síntese de um grande número de fenômenos individuais, concretos, difusos e distintos, mais ou menos presentes e ocasionalmente ausentes, que são arranjados de acordo com os pontos de vista enfatizados unilateralmente numa unificada construção analítica. Nessa pureza conceitual, a construção mental não pode ser encontrada empiricamente em lugar nenhum na realidade. Ela é uma utopia (WEBER, 1963, p. 396, tradução nossa)

A ideia da organização configurada está presente no pensamento e nas propostas de Mintzberg (2006, 1995). De forma mais estruturada, esse autor vê a configuração como uma terceira via do projeto organizacional da empresa, entre o planejamento rigoroso e a exposição completa às contingências. Nessa via de análise, a organização reflete o estilo e o momento da empresa em configurações de elementos gerenciais e de modernização, segundo uma lógica interna consistente de combinação de partes, mecanismos de coordenação, parâmetros de desenho e fatores situacionais (MINTZBERG et al., 2006).

A abordagem configuracional também parece estar na explanação de Simon (2002) sobre o conceito de *near decomposability* – ND. Esse conceito foi formulado a partir da observação de sistemas complexos e está inserido na visão evolucionária dos organismos vivos. ND é uma propriedade arquitetônica que confere ao organismo

individual maior aptidão de adaptação e acelera a velocidade de desenvolvimento de capacidades. É uma característica estrutural evolutiva que permeia a natureza do desenho e difere da modularidade que é um conceito geral de sistemas. Por um lado, ND consiste na completa possibilidade de decomposição e, por outro, na completa identidade unitária. A identidade global do organismo garante a vantagem evolucionária que se traduz em sobrevivência porque é capaz de permear toda a hierarquia de decomposições. Como uma estrutura de caixas dentro de caixas, estão em jogo dois fatores: a incidência – que se refere ao modo como as partes decompostas se conectam umas às outras – e a intensidade – que estabelece a força da conexão. Como função, a propriedade ND de decomposição em várias e diferentes peças pode ser recomposta em um todo.

A conceituação de Simon (2002) para a arquitetura ND, tendo como base a visão evolucionária, também pressupõe que as propriedades ND estão presentes no organismo de forma latente. As organizações ocultam em suas estruturas formais e sociais as reais potencialidades de ação e de realização.

Augier e Sarasvathy (2004) argumentam que a partir das propriedades do conceito de ND se pode formular três pressupostos: o primeiro é que as organizações com fortes identidades que sobrevivem por longos períodos de tempo estarão preparadas para a *near decomposability*; o segundo pressuposto indica que as organizações com arquitetura ND têm fortes identidades; e, por fim, um terceiro pressuposto sugere que as organizações com arquitetura estrutura ND, e, portanto, com fortes identidades, crescerão rapidamente e sobreviverão mais do que as organizações que não possuem as características ND.

Essas autoras chamam a atenção para as ideias-chave dos últimos trabalhos de Simon que têm sido negligenciadas nos estudos e na literatura sobre estratégia e teoria organizacional. É o caso da arquitetura ND e de mais dois conceitos complementares: a docilidade e os artefatos.

Docilidade significa uma atitude comportamental, que se opõe ao oportunismo, caracterizado pela tendência humana a depender de sugestões, de recomendações, de persuasão e de informação, que são obtidas através de cadeias sociais, como base para a decisão. Docilidade difere de carisma e enfatiza a influência mútua nas interações humanas, está ligada à dominância evolucionária da inteligência altruísta que supera o oportunismo e reforça a lealdade no grupo. As organizações que desenvolvem forte senso de identidade abrem espaço para que seus membros se comportem de forma altruísta e inteligente. Esse comportamento dispensa contratos e

o envolvimento em redes de confiança, portanto reduz o custo de transação. As organizações com forte senso de identidade desenvolvem procedimentos e políticas que nutrem a docilidade e o altruísmo inteligente.

Os artefatos são os produtos do desenho humano que configuram uma interface entre o ambiente interno e externo, no contexto em que eles operam, para criar ou alcançar os propósitos humanos. Os indivíduos desenham os artefatos e, para isso, podem escolher quais caminhos tomar considerando as possíveis restrições existentes.

Defendemos que as três dimensões gerenciais analisadas por Fenton e Pettigrew (2000) – estrutura, processos e fronteiras – estão presentes nas empresas em grau diferenciado de domínio, instrumentalização e percepção por parte dos gestores. A coexistência dessas dimensões provoca transformações mútuas e expande as regulações sociais muito além dos limites da empresa, incluindo na produção atores que se identificam com cada uma das dimensões. Esses atores trazem valores, interesses e projetos próprios. Da mesma forma, cada dimensão expressa valores, lógicas, linguagens e modos próprios de favorecer interações entre atores.

Assim, a organização é apresentada na sua complexidade, que não pode ser vista por considerações causais simples ou em relacionamentos diádicos elementares.

Nesse contexto, entendemos que a organização é uma configuração tridimensional que pode assumir inúmeras possibilidades de desenho. Chamamos de configurações gerenciais o estágio de consolidação das novas formas de organização nas dimensões, na estrutura, nos processos e nas fronteiras, em relação aos processos de regulação sociais, em um dado momento.

A percepção sobre a configuração gerencial pode auxiliar na compreensão da empresa em sua dinâmica de desenvolvimento social.

7.2 CONFIGURAÇÕES GERENCIAIS: A ORGANIZAÇÃO TRIDIMENSIONAL E PROCESSOS DE REGULAÇÃO SOCIAL

No contexto apresentado até aqui, podemos articular as dimensões inovadoras de organização e as regulações sociais em uma nova representação gráfica. Consideramos que a regulação social não ocorre apenas com relação à estrutura organizacional formal pressionada por restrições ambientais. Ela ocorre nas três

dimensões, que incluem atores e elementos específicos e impactam os processos de regulação. O gráfico representado na figura a seguir auxilia na compreensão da proposta.

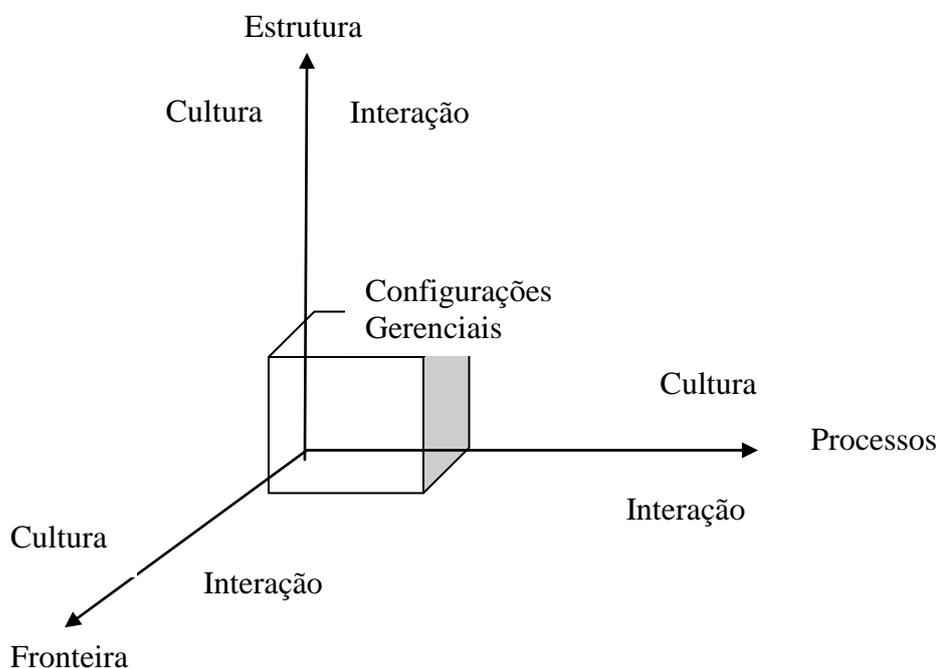


Figura 7 - Configurações organizacionais - novas formas de organização e regulação social

Fonte: Elaborado pela autora.

Uma representação tridimensional semelhante foi aplicada por Abell (1991) para auxiliar na definição estratégica de negócios e na redefinição das fronteiras de mercado de uma empresa. Nesse caso foram utilizadas três dimensões: função de clientes, grupos de clientes e tecnologia. Com isso, o autor superou as análises convencionais dirigidas a duas dimensões: produto e mercado. Assim, o autor obteve várias configurações importantes para orientar o desempenho e as decisões sobre fatores concorrenciais.

7.2.1 A consolidação da dimensão de processos

Podemos consolidar a experiência das empresas na dimensão dos processos em duas vias. A primeira, bastante exercitada, tem sua fundamentação no movimento da qualidade, principalmente da qualidade total (*total quality management* - TQM), em que se destaca a importância do cliente e dos

investimentos na precisão dos processos de trabalho em termos de correção, de garantias de qualidade, de preço justo e de satisfação dos consumidores. A reengenharia também influenciou essa via pela recomendação do uso de tecnologia e de centralidade na competência essencial (HAMMER; CHAMPY, 1994).

A segunda via apoia-se nos aspectos estratégicos do entendimento sobre as escolhas da empresa para agregar valor aos intervenientes do processo de produção e à sociedade como um todo. Essa via sugere a consolidação da dimensão processo pela cadeia de valor.

As duas vias são complementares e estão suportadas pela leitura horizontal da organização. Na literatura, a leitura horizontal engloba as duas vias de análise.

A horizontalidade organizacional aponta a satisfação das necessidades do cliente como o objetivo final dos processos de trabalho. É a explicitação clara da presença do cliente na produção. A percepção sobre a influência do cliente na produção desloca a gestão da dimensão estrutura para a dimensão processo. Assim, desloca as relações hierárquicas para relações em cadeia ou fluxos de produção. Em consequência, a proposta tradicional da administração definida por funções essenciais (FAYOL, 1950) suportadas pela hierarquia, a fragmentação da estrutura multidivisional (CHANDLER, 1977) e a ideia de papéis contida na teoria dos sistemas abertos (MOTTA, 1976) abrem espaço para relações de trocas entre processos encadeados com o objetivo de satisfazer ao cliente. As respostas que antes eram dadas ao superior hierárquico agora são dirigidas ao cliente. As funções são confrontadas com as relações de troca, enquanto a gestão se preocupa com as interdependências e os *tradeoffs* entre os elos da cadeia de valor (PORTER, 1992). Assim, a horizontalidade reproduz uma dinâmica de mercado interno à organização e externo.

Rummler e Brache (1995) argumentam que o encadeamento dos processos constrói o sentido horizontal sob relações sistêmicas entre três entidades: o cliente, o produto e o fluxo de trabalho. O entendimento desse sentido permite a verificação de como o trabalho ocorre realmente através dos limites funcionais e explicita as relações de trocas entre clientes-fornecedores que viabilizam a produção (RUMMLER; BRACHE, 1995).

A organização é entendida, então, como um conjunto de processos e se consolida pela abertura do sistema de produção para os clientes e os

fornecedores. Dessa forma, permite traduzir a ação da empresa em termos horizontais e de agregação de valor (GONÇALVES, 2000).

Nas novas formas de organização, um dos indicadores de inovação na dimensão processos mede a existência da comunicação horizontal sem descartar a comunicação vertical. Assim, sugere a coordenação em duas direções. O mesmo ocorre nas regulações sociais, em que os atores de produção passam a interagir nos dois sentidos e inserem no contexto do trabalho os clientes e fornecedores. Em paralelo à hierarquia, o trabalho se organiza em equipes que se identificam pela competência de transferir valor aos clientes.

Um dos requisitos da doutrina da qualidade total é estudar as necessidades do cliente para oferecer produtos e serviços que propiciem uma vida melhor a eles. Deming (1990, p. 4 e 129) aponta que “o cliente é a parte mais importante da linha de produção”. Para ele, o consumidor julga os produtos e serviços que lhe são ofertados e forma uma opinião que pode ser construída ao longo de grande espaço de tempo. A avaliação dos produtos e serviços pelo cliente determina o significado da qualidade.

O exercício da qualidade e da reengenharia nas empresas influenciou mudanças na maneira de agir dos executores e dos gestores. Os executores alcançaram maior autonomia para empreender mudanças nos processos e imprimir flexibilidade aos padrões e às normas de produção, no sentido de adaptar produtos em face de exigências dos clientes. A execução do trabalho e a assunção de responsabilidade sobre os resultados do processo passaram a ser mais coletivas (HAMMER; CHAMPY, 1994). Os gestores tiveram seus papéis redefinidos e passaram a ser os apoiadores das iniciativas e os mediadores nos projetos de melhorias (GHOSHAL; BARTLETT, 2000; HAMMER; CHAMPY, 1994).

Assim, a dimensão processos amplia as regulações sociais. Em consequência, o processo de regulamentação aproxima as equipes de trabalho tanto da hierarquia como das redes de clientes e fornecedores, insere suas expectativas na negociação de regras e na formulação de estratégias operacionais. Além disso, desenvolve relações de confiança e lealdade entre clientes, fornecedores e funcionários. O processo de socialização inclui os clientes e os fornecedores no mesmo espaço de aprendizado e de identificação. A multiplicidade cultural que concorre na produção, agora, concorre com as singularidades dos clientes e dos fornecedores. A cultura de empresa emerge de uma amplitude maior de atores de produção. Da mesma forma, o processo de

legitimação está exposto ao julgamento de clientes e de fornecedores sobre os bens e serviços entregues e sobre a postura da empresa. Julgam-se, assim, as propostas da empresa no sentido de agregar valor aos consumidores e à sociedade.

7.2.1.1 A consolidação da dimensão processo pela evolução da qualidade total

Yong e Wilkinson (2001) classificam a abordagem da qualidade total (TQM) em cinco vertentes que mostram como a qualidade foi ocupando espaços no ambiente de produção e assumindo um sentido estratégico de transformação gerencial.

A vertente inicial é a TQM como gerenciamento da qualidade. Nessa vertente, verifica-se um perfil prescritivo e mais próximo dos conceitos utilizados pelo controle estatístico de qualidade. A ideia central está no uso dos modelos matemáticos e estatísticos acrescidos do princípio de melhoria contínua e das técnicas de resolução de problemas. Os referidos autores argumentam que o trabalho de Deming e de Juran aportou significado e conteúdo para o enfoque do gerenciamento da qualidade, que resultou em ganhos significativos de aprendizado e avanços na indústria japonesa.

Deming (1990) propõe mudanças importantes na forma de gerir a empresa orientada para a qualidade. Ele sugere a institucionalização de uma filosofia de gestão que inclua a visão geral de sistemas, a teoria da variabilidade, a teoria do conhecimento e elementos da psicologia em um arcabouço que chamou de “saber profundo”. A instituição dessa filosofia de gestão implica a todos no ambiente de produção tão amplo quanto possível.

A segunda vertente evolutiva aborda a TQM como sistema de gestão. A base dessa vertente são os sistemas e os procedimentos para controlar a qualidade que dependem do desenvolvimento de ciclos de implementação. Isso significa investimentos em um arcabouço de gestão que garanta conformidade e recursos gerenciais aplicados aos processos todas as vezes que forem executados. Esse aparato de gestão inclui procedimentos, documentos e instruções disponíveis. Os modelos de certificação pela qualidade (ISO e outros) estão inseridos nessa vertente.

A terceira vertente é a TQM como gerenciamento de pessoas. Aqui, enfatizam-se o elemento humano e aspectos qualitativos tais como a orientação para o cliente, o trabalho em equipe, o engajamento dos funcionários e a melhoria

do gerenciamento dos empregados. O objetivo maior explicitado no gerenciamento de pessoas é o desenvolvimento da cultura do cliente. Incluem-se na gestão de pessoas o treinamento, a educação e a habilidade de comunicação. Encoraja-se a equipe a fazer o trabalho corretamente na primeira vez em que é executado. Defende-se o envolvimento de todos os empregados no processo de decisão, facilitado pela criação de grupos, círculos de qualidades e fóruns de discussão de aperfeiçoamento dos processos de trabalho. Valorizam-se o aprendizado organizacional, o fortalecimento dos empregados, as mudanças no papel do supervisor e investimentos em programas de mudança de mentalidade. O resultado esperado é a transformação da mentalidade dos funcionários no sentido da passagem da responsabilidade de produzir com qualidade dos departamentos funcionais para os indivíduos.

Yong e Wilkinson (2001) argumentam que a abordagem da qualidade na transformação da gestão de pessoas ainda é negligenciada e carece de formulação de políticas. Um dos pontos críticos apontados pelos autores é o conflito relativo à avaliação de desempenho. Enquanto alguns autores defendem a avaliação individual (SOLTANI; MEER; WILLIAMS, 2005), Deming (1990) defende a avaliação do sistema como um todo e o afastamento de formas coercitivas de gestão de pessoas que possam impedir a expressão e a proposição de ideias.

A quarta linha de pensamento da TQM se refere a um novo paradigma de gestão. Aqui, a qualidade é apresentada como filosofia para melhorar a efetividade, a flexibilidade e a competitividade no negócio. A proposta é alcançar as exigências do cliente através do esforço de toda a empresa na melhoria contínua do processo.

A última imagem é da TQM como reengenharia. Essa vertente tem origem nas propostas de Hammer e Champy (1994) e de Davenport (1994).

Hammer e Champy (1994) sugerem uma transformação radical dos processos com grande impacto nos resultados, na percepção do cliente e nas formas de organizar o trabalho. A linha de pensamento adotada na reengenharia defende o rompimento com a visão funcional, grandes investimentos em tecnologia e o trabalho organizado em equipes de trabalho que se responsabilizam e executam o processo inteiro. O trabalho feito em equipe responsabiliza o coletivo pelos resultados do processo. A responsabilidade coletiva difere substancialmente da responsabilização do indivíduo sobre uma tarefa específica, mas implica o indivíduo num compromisso coletivo. A flexibilidade está nas equipes que formulam suas próprias regras em detrimento de manuais descritivos, decidem e assumem atividades que antes eram

entregues aos gerentes. A ênfase nos resultados orienta ao sistema de recompensa e de promoção. Na reengenharia, a empresa serve ao cliente enquanto o sistema de gestão molda os valores, as crenças e o comportamento das equipes. As estruturas organizacionais reduzem a hierarquia, gestão passa a fazer parte da execução e os gestores são cobrados pelo desempenho da liderança.

Essas cinco vertentes evolutivas do processo da qualidade total resumem o aprendizado das empresas na dimensão dos processos. A qualidade torna-se uma estratégia e um valor organizacional construído pelos processos de trabalho. Cabem a competência social, como cerne da produção, o compromisso com a melhoria, continua ou radical, dos processos e o compromisso com o cliente.

7.2.1.2 A consolidação da dimensão processos pela cadeia de valor

A consolidação da dimensão processos pela cadeia de valor se desenvolve através da concepção da organização como coleção de processos (GHOSHAL; BARLETT, 2000, GONÇALVES, 2000, DENISON, 1997) e como um conceito central para o desenho da organização (DENISON, 1997).

Porter (1991) conceitua cadeia de valor como um conjunto de atividades econômicas interdependentes que criam valor para o cliente e resultam em melhores margens de ganho e competitividade da organização. Para Porter (1992), a cadeia de valor é fonte de vantagem competitiva.

Scheer et al. (2002) apontam a cadeia de valor como a representação simplificada da realidade para descrever a organização e o trabalho empreendido.

Ramsay (2005) destaca que um uso recente do conceito de cadeia de valor é a colaboração entre empresas, considerando que todos nós fazemos parte da mesma cadeia de valor.

Rummler e Brache (1995) afirmam que

o processo pode ser visto como uma cadeia de valor. Por suas contribuições para a criação ou a entrega de produtos e serviços, cada passo no processo deveria adicionar valor ao passo precedente. [...] eles precisam ser avaliados não somente em termos do valor que eles adicionam mas, também, em termos do montante de capital, pessoas, tempo, equipamento e material que eles requerem para gerar valor. (RUMMLER; BRACHE, 1995, p. 45)

Walters e Lancaster (2000) apontam a cadeia de valor para identificar a missão ou propósitos da organização. Nesse caso, a cadeia de valor se torna um desenho para a missão da empresa.

De forma complementar, Pil e Holweg (2006) entendem a cadeia de valor como uma rede tridimensional que instiga a produção de conhecimento sobre oportunidades e competências nas direções vertical, horizontal e diagonal. Na vertical, a empresa pensa a produção de valor de maneira não linear, focalizando o cliente final e, ao mesmo tempo, ao longo da cadeia de suprimento. Isso permite entender melhor o cliente final, aumentar demandas e obter informação para outros elos da cadeia. Na horizontal, a empresa movimenta-se para desenvolver novas propostas de valor. Para isso, procura entender a cadeia para alavancar competências, gerir riscos e aproveitar valores gerados por outras cadeias de valor. Na diagonal, opera de maneira integrada, entre camadas e paralelamente à cadeia de valor, para obter informação estratégica e identificar oportunidades adicionais.

Denison (1997) afirma que a inovação que decorre da perspectiva de processos está em repensar o processo pelo qual a organização cria valor. No campo da estratégia e das políticas de negócio, a visão da firma orientada aos recursos apontou a criação de valor como elemento central. O processo de criação de valor envolve a coordenação horizontal de uma cadeia de eventos localizada tanto dentro como fora das fronteiras da organização formal em resposta à percepção de valor orientada pelo mercado.

Ainda numa visão estratégica, que supera a ideia de processos como fluxo de atividades, Davenport (1994) refere-se aos processos como uma estrutura para a ação dinâmica de produzir valor.

A integração entre estratégia e processo ressalta mais na declaração de que

a estratégia é a arte de criar valor. Ela fornece o arcabouço, os modelos conceituais e as ideias de governança que permitem aos gestores identificar oportunidades de levar valor aos consumidores e de fornecer esse valor de maneira lucrativa. [...] Ela é a forma como a empresa define seu negócio e conecta as duas coisas que são importantes na economia hoje: conhecimento e relacionamento, ou as competências e consumidores". (NORMAN; RAMIREZ, 1993, p. 65, tradução nossa)

Esses dois autores defendem que as empresas criam e recriam valor pela reconfiguração de papéis e relações numa constelação de atores tais como fornecedores, parceiros e clientes.

Walters e Lancaster (2000) descrevem a organização como a estratégia para a criação de valor que pode ser mensurável por três indicadores: a combinação preferida entre utilidades e benefícios entregues aos consumidores em relação ao custo de aquisição, o valor relativo que se refere à percepção de

satisfação dos consumidores refletida nas declarações estratégicas da empresa e os critérios para alcançar o valor declarado.

Para Schlenker e Matcham (2005) o maior desafio dos executivos hoje é compartilhar o entendimento de valor do negócio com seus empregados, clientes, parceiros e acionistas. A procura pelo sentido de valor é perpétua e envolve a aplicação de talento, processo e tecnologia à realidade mutante de cada comunidade de negócio. Para os autores, na visão econômica o valor é um produto do trabalho e pode ser definido como a essência da identidade da organização. O valor do negócio é visto como característica da inovação industrial, enquanto o valor na função de gerenciamento é a manutenção da diferenciação concorrencial.

Denison (1997) desenvolve uma visão do desenho organizacional considerando três níveis de abordagem da cadeia de valor: o gerenciamento, a organização e o desenho.

O gráfico a seguir mostra a segmentação feita pelo referido autor para ilustrar o desenho organizacional a partir da cadeia de valor.

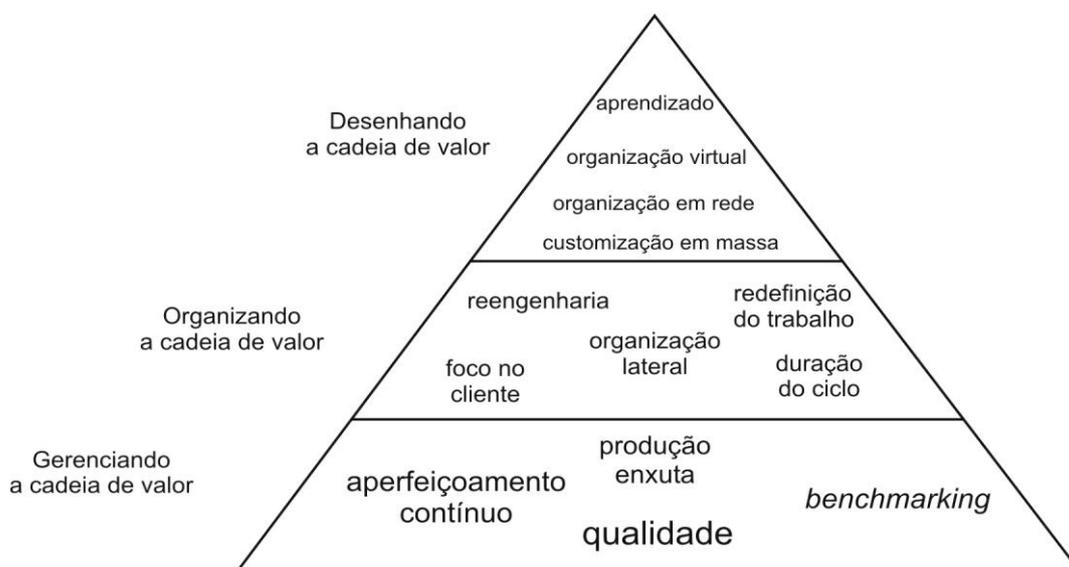


Figura 8 - Desenvolvimento da perspectiva de processos

Fonte: Denison (1997, p. 8 , tradução nossa).

7.2.1.2.1 O gerenciamento da cadeia de valor

O gerenciamento da cadeia de valor está construído sobre os princípios da qualidade total, conforme apresentado no item anterior.

O que é interessante destacar neste tópico é o alerta de Denison (1997) de que por trás do legado técnico da qualidade está um embate entre o controle hierárquico e o controle de processo. O autor argumenta que o controle do processo é muitas vezes apresentado como uma alternativa ao controle hierárquico, enquanto o gerenciamento do processo entrega o controle aos trabalhadores que executam o processo. A qualidade total somente ocorre como um valor organizacional quando a hierarquia está disposta a ceder às equipes executoras o direito de controle.

Denison (1997) ressalta as contribuições para o gerenciamento da cadeia de valor pelos elementos da qualidade.

A contribuição da melhoria contínua está no desenvolvimento de um sistema de qualidade que permite redefinir a cadeia de valor. A melhoria contínua deu origem à reengenharia e permitiu estudar melhor os processos e centrar a atenção na competência essencial da organização. A limitação desse método reside no fato de a cadeia de valor ser, na maioria das vezes, conceituada sobre um processo de produção já existente.

O *benchmarking* é uma importante contribuição para a perspectiva de processo. Esse método focaliza a análise competitiva comparada, que costuma estabelecer relações entre as diferenças de desempenho entre empresas. Com isso, pode-se identificar melhores práticas de produção, que refletem um processo de aprendizado.

Para Denison (1997) o *benchmarking* contribui em dois sentidos: primeiro pelo desenvolvimento de uma metodologia para a comparação da competitividade. Nessa metodologia, o processo é tratado como fonte de vantagem competitiva e como uma capacidade que pode ser auditada, abstraída e aplicada em outra realidade. A segunda contribuição encontra-se na introdução de dois pontos de vista com relação à imitação: um sugere que a organização pode imitar uma forma de competir; outro considera que a imitação pode reduzir a distância entre a organização e seus competidores. A contribuição conclusiva está na constatação de que a imitação nunca pode ser considerada uma fonte de vantagem competitiva.

A produção enxuta aporta contribuições quando possibilita desenvolver grande variedade de produtos sem o correspondente aumento de custo. As práticas de pesquisa e desenvolvimento ou as de vendas são estratégicas para o

gerenciamento da cadeia de valor como um todo. A busca por flexibilidade do produto, da variedade e do foco sistêmico caracteriza a produção enxuta.

A Quadro 9 resume as perspectivas do gerenciamento da cadeia de valor.

Perspectivas	Contribuições	Limitações
Qualidade	Primeira e mais básica discussão sobre controle de processos. Visão sistêmica.	Melhoria incremental de defeito, taxa de eliminação de perdas. Redução de custos. Limitada teoria de gerenciamento e organização.
Melhoria continua - kaizen	Continua redefinição da cadeia de valor. Combina melhoria radical e incremental.	Ainda enfatiza redução de perdas. Intimamente ligada ao processo de produção.
Produção enxuta	Define paradigma das melhores praticas. Flexibilidade.	Foco limitado à indústria e à organização da produção.

Quadro 9 - Perspectivas do gerenciamento da cadeia de valor

Fonte: Denison (1997, p. 13, tradução nossa).

7.2.1.2.2 A organização da cadeia de valor

Esse segmento concentra-se em como (re)organizar a cadeia de valor. O trabalho de uma organização é definir a cadeia de valor e então estabelecer os relacionamentos para explorar o potencial de vantagens no mercado.

Denison (1997) estabelece o pensamento da organização da cadeia de valor em cinco questões: o foco no cliente, o tempo do ciclo de produção, a organização horizontal ou lateral, a redefinição do trabalho e a reengenharia.

O foco no cliente, como já foi destacado quando abordamos a consolidação de processos pela qualidade, é a característica mais importante do processo sobre o desenho organizacional. Assim, privilegia o valor transferido para o cliente. O controle é externo, atribuído ao mercado através do *feedback* do cliente. A restrição nesse ponto é a definição de valor, que pode ser ambígua. As preferências do cliente mudam rapidamente. Por isso, a organização estabelece medidas de desempenho menos tangíveis, tais como satisfação do cliente ou qualidade percebida.

O tempo do ciclo de produção se refere ao tempo necessário para o desenvolvimento e a produção de novo produto. Dessa forma, desafia a

sensibilidade do sistema de manufatura quanto à flexibilidade, à velocidade da produção de variedade e à velocidade das funções administrativas. A contribuição reside no conceito de concorrência e no novo papel da especialização. Quando o tempo é visto como recurso crítico e os questionamentos sobre a produção são dirigidos à cadeia de valor como um todo, o processo sequencial de produção pode ser rapidamente substituído por processos concorrentes ou simultâneos. Isso resulta no reagrupamento dos especialistas em novas unidades de entrega de produtos.

Denison (1997) aponta o descompasso entre o problema hierárquico de alocação ótima dos especialistas em contraste com a proposta dos processos de agrupamento dos especialistas em equipes multifuncionais que gerenciam as tarefas concorrentes face a face. O ponto-chave que se apresenta na gestão do tempo do ciclo de produção é a redução da alocação do tempo ou outros recursos, é o aumento da flexibilidade, da inovação e da sinergia.

Outro método da organização da cadeia é a organização horizontal, ou lateral. Essa leitura sugere a organização redesenhada em torno de fluxos de processos ou em macroprocessos. Esse desenho é uma inovação da matriz organizacional. Pode-se balancear hierarquia e processo na matriz. A análise explícita das dinâmicas de poder é uma importante contribuição da organização horizontal.

A redefinição do trabalho, segundo Denison (1997), encontra-se na discussão do relacionamento entre trabalho, indivíduo e organização. Isso implica temas como demissões, *downsizing*, redução de níveis hierárquicos, qualificação das equipes, polivalência e redundância. A contribuição dessa perspectiva está na sugestão de que a organização está atualmente sendo despertada para o mercado do trabalho. Isso requer uma ativa redefinição das tarefas e das redes de recursos.

O último método de organização da cadeia de valor é a reengenharia. Esse método propõe a mudança radical efetuada em torno dos processos, da qualidade e da produtividade (DAVEMPORT, 1994, HAMMER e CHAMPY, 1994).

Denison (1997) argumenta que o objetivo desse método é diferenciar qualidade e melhoria contínua. Foram poucos os resultados obtidos com a reengenharia como forma de organização. Uma das causas foi a pouca atenção dada ao que existe em funcionamento na organização em termos de capacidades

e, sobretudo, em termos de pessoas. A proposta de mudanças radicais foi muito criticada e considerada até um problema.

O Quadro 10, a seguir, resume as perspectivas da organização da cadeia de valor.

Perspectivas	Contribuições	Limitações
Foco no cliente	Introduz visão horizontal, controle de mercado e definição de valor feita pelo cliente.	Ambiguidades do cliente principalmente quando o alvo são necessidades futuras.
Ciclo de tempo	Foco na velocidade, flexibilidade, variedade, concorrência e simultaneidade.	Ideia de redução de perdas aplicada ao tempo como recurso crítico.
Organização lateral e redefinição de trabalho (<i>de-jobbing</i>)	Foco na concepção de trabalho vs. tarefa. Considera que todo trabalho é um negócio.	Ênfase nas implicações da mudança na forma de tratar a carreira não foi suficiente para mudar o desenho organizacional.
Reengenharia	Mudança radical ao invés de melhoria incremental. Visão abstrata da cadeia de valor.	Ignora a existência de desenvolvimento de capacidades humanas. Retorno às perdas e defeitos.

Quadro 10 - Perspectivas do gerenciamento da cadeia de valor

Fonte: Denison (1997, p. 20, tradução nossa).

7.2.1.2.3 O desenho da cadeia de valor

O gerenciamento e a organização atuam sobre uma cadeia de valor existente. Nessa terceira abordagem o que está em questão é a redefinição da cadeia de valor. Para isso, Denison (1997) focaliza quatro elementos: a customização em massa, a organização em rede, a organização virtual e o aprendizado.

A customização em massa discute a natureza do mercado. Os desafios centrais nesse segmento são os padrões de *tradeoffs* entre flexibilidade e eficiência. As organizações começam a desenvolver sistemas de produção que podem gerar variedade sem aumentar custos. A solução procurada para esses desafios está na transição do mercado de massa para os nichos de mercado.

Nesse sentido, Denison (1997) argumenta que a cadeia de valor tem sido redefinida como um conjunto complexo de cadeias relacionadas capazes de prover variedade e sensibilidade sobre os heterogêneos grupos de consumidores. Assim, o desenho da cadeia de valor privilegia o mercado e pode implicar

estruturas organizacionais na forma molecular com pequenas unidades organizacionais que se ajustam aos mercados específicos. Embora essa forma estrutural possa nutrir alguma semelhança com as formas tradicionais, sua sutileza está na individualização da unidade (GHOSHAL; BARLETT, 2000) e na capacidade de redesenhar o valor criado para responder constantemente à fragmentação do mercado.

O Quadro 11 a seguir mostra as contribuições da customização em massa

Perspectiva	Contribuições	Limitações
Customização em massa	Foco na variedade e na flexibilidade. Define um complexo conjunto de cadeias relacionadas.	Ausência de clareza nas implicações para a forma do desenho.

Quadro 11 - Perspectivas do desenho da cadeia de valor

Fonte: adaptado de Denison (1997, p. 25, tradução nossa).

O trabalho de Denison (1997) inclui na perspectiva do desenho da cadeia de valor as abordagens de rede, da organização virtual e do aprendizado organizacional. Nesse ponto, sugerimos um corte, porque entendemos que essas abordagens têm estreita relação com a consolidação da dimensão fronteiras apresentada no tópico seguinte, onde vamos complementar o quadro com a síntese das perspectivas de Denison (1997).

A fim de fazer um fechamento para a consolidação da dimensão processos por meio da cadeia de valor, argumentamos que o ponto principal para a inovação organizacional reside na estratégia de transferência de valor para a sociedade. A cadeia de valor é o artefato capaz de produzir o valor criado pela competência social.

7.2.1.3 A dimensão processo e o desenvolvimento social

Sainsaulieu e Kirschner (2006) traçam as vias de desenvolvimento social nas empresas a partir do distanciamento dos princípios taylorista e fordista da organização. A ênfase atribuída por esses autores encontra-se, principalmente, na organização vista como uma sociedade comprometida com a produção. A visão de processos está presente na medida em que a empresa depende de sua estrutura social para mudar e inovar.

Sainsaulieu e Kirschner (2006) mostram que os princípios da qualidade são efetivas vias de desenvolvimento social da empresa, porque alavancam

transformações nas práticas de trabalho e nas relações entre atores na organização, quer seja pelo resgate da participação no processo decisório e expressão de propostas de melhorias nos círculos e comitês de qualidade, quer seja pelo aprendizado e formação profissional no centro das equipes de trabalho, ou ainda pela mudança de conteúdo experimental ou pelas inovações tecnológicas.

Os efeitos da expressão podem ser sentidos na crítica ao sistema de organização feita pelos próprios membros, que aprofundam o conhecimento sobre a complexidade do sistema técnico, cultural e social. A expressão como conquista diária, provoca mudanças culturais no trabalho no que diz respeito à compreensão das diferenças, ao surgimento de novos atores, à compreensão da tecnologia e da visão da empresa como um todo. Essas mudanças afetam as relações com a hierarquia e transformam os papéis e a postura dos gestores, que abrem mão da decisão unilateral e passam a apoiar as iniciativas.

Estruturas de organização das relações de trabalho fundadas na expressão, na comunicação e na informação podem suscitar maior número de atores. O aparecimento de grupos capazes de análise de proposições de estratégias coletivas é uma das consequências mais prováveis das estruturas de expressão. Um sistema social mais rico em atores e em renovação das capacidades de ação coletiva pode, assim, ser um dos sucessos da expressão. (SANSALIEU; KIRSCHNER, 2006, p. 325)

Assim, a participação na decisão é exercida numa dinâmica de poder decorrente da multiplicidade e da diversidade cultural de atores, das identidades de grupos profissionais e funcionais, da competência e dos projetos individuais e de grupos existentes no ambiente de produção. Tal dinâmica de poder desperta a criatividade e a sinergia e apoia a gestão na capacidade de mobilizar e comunicar.

Para Sainsaulieu e Kirschner (2006) as disfunções também estão presentes nos processos democráticos de decisão e podem levar a métodos de doutrinação e exclusão, mas o caminho inverso conduz a importantes ganhos de aprendizagem e à descoberta do diálogo e do senso de responsabilidade técnica e gestonária. O aprendizado conduz processos sociais transformadores que resultam em novas formas de organização em face de pressões e contingências. Essas novas formas pressupõem mais autonomia dos indivíduos, maior flexibilidade para a condução dos projetos e comunicação entre grupos.

Os processos de mudança que transformam a organização são de base experimental. A ação experimental tem por objetivo empreender novas relações entre atores, pelas quais vão emergir os projetos e a redefinição de práticas e papéis gerenciais.

Estamos muito longe das relações de dominação desiguais fundadas na divisão social das funções entre a execução e a concepção. Também estamos longe dos jogos ocultos que se elaboram de maneira informal nas falhas da regulamentação [...] o experimental projeta todos em uma clareza maior de estratégias e de desafios, pois cada um torna-se indispensável para o processo de progressão no desconhecido; por isso é preciso escutá-lo. Não se trata mais de grandes atores que detêm muitos poderes como quadros ou expertos profissionais e, do outro lado, subatores limitados pela divisão de trabalho. Esta verdadeira sociedade dual do organizado é dissolvida pelo experimental. (SAINSAULIEU; KIRSCHNER, 2006, p. 340)

É nesse contexto que novas alianças são criadas e evidencia-se uma leitura mais complexa do processo de mudança organizacional, tendo a modernização da empresa pela tecnologia e as transformações do emprego formal como temas relevantes.

Os efeitos sobre os processos de relação social ocorrem pelo imperativo de agregação de valor. Aqui, a regulação social constrói normas e identidades e legitima a ação organizacional pela criação e transferência de valor para a sociedade

Outro efeito da dimensão processos sobre o desenvolvimento social apontado pelos referidos autores está na formação, mais especificamente a formação dos adultos no contexto de trabalho. A formação, a capacitação e os treinamentos estão fortemente presentes nas propostas da qualidade.

Sainsaulieu e Kirschner (2006) argumentam sobre os limites da formação escolar para dar respostas ao trabalho profissional na empresa. Defendem que a formação e a reconversão da mão de obra são oportunidades para mudar regulações sociais e conceber as políticas de formação como apoio ao desenvolvimento de valores, de projetos e de atores. A formação é uma via privilegiada de desenvolvimento social da empresa contemporânea.

Em resumo, a dimensão processos no contexto gerencial e social trouxe enorme abertura para a organização pelo deslocamento da visão vertical para a visão horizontal, dirigida ao cliente e às interdependências com fornecedores. Na gestão, o foco no processo de trabalho transformou a organização e os compromissos entre as equipes. Na estrutura social, transformou o entendimento sobre o ator de produção, as posturas e os papéis. Essa transformação está expressa no que Deming (1990) chamou de “saber profundo”, que significa uma filosofia de trabalho que desatualizou os modos clássicos de gestão.

7.2.2 A consolidação da dimensão fronteiras

A consolidação da dimensão fronteiras pode ser abordada pela centralidade na competência essencial, na emergência das redes e do aprendizado, em adequação à proposta de Fenton e Pettigrew (2000) em avaliar essa vertente fronteiras pelos indicadores de modernização: *downscoping* (centralidade na competência essencial), alianças estratégicas e terceirização.

7.2.2.1 *Downscoping* – centralidade na competência essencial

Selznick (1971) levantou a questão da competência particular para designar a organização que está apta para levar a cabo uma ação. Para ele a competência não é uma coisa trivial e tem pouco a ver com a eficiência rotineira. Está mais associada à flexibilidade das formas organizacionais e à natureza do meio social institucional com a qual a organização está comprometida. Para Selznick (1971) as capacidades de uma firma também são fatores determinantes do caráter organizacional ou institucional, que é marcado pelo compromisso com os valores que afirmam a natureza do empreendimento. Tais compromissos com valores são incorporados à estrutura social e sustentam as competências particulares.

Assim, a organização torna-se singular e pode vislumbrar possibilidades de liderança institucional.

Prahalad e Hamel (1990) discutem o significado da competência essencial como vantagem diferencial que faz da empresa uma entidade difícil de ser imitada. Para eles, a competência essencial nutre e fortalece o negócio e está presente na atividade gerencial quando visa dar amplitude corporativa às habilidades tecnológicas e produtivas. A competência essencial é fruto do aprendizado coletivo, especialmente da coordenação das habilidades de produção para integrar múltiplos elos de tecnologia, de comunicação e de comprometimento humano no trabalho ao longo das fronteiras organizacionais.

A centralidade na competência essencial da organização não significa uma limitação de escopo de atuação; ao contrário, possibilita o trânsito da empresa pelas redes de parcerias e terceirizações. A organização domina um escopo específico, mas pode participar de inúmeras cadeias de valor pela sua capacidade de agir em rede.

7.2.2.2 Redes

A emergência das redes viabiliza a organização construída sobre alianças estratégicas e terceirização e abre espaços para novos atores de produção

Para Denison (1997), a organização rede sugere que unidades organizacionais, dentro e fora da firma, podem ser arranjadas e rearranjadas em combinações fluidas que antecipam as demandas de mercado.

A contribuição da rede para o desenho organizacional está na flexibilidade para abarcar as formas que têm surgido no mundo organizacional. Os traços do desenho são menos visíveis e podem se alterar com facilidade. Assim, a rede admite inúmeras possibilidades de configurações do desenho e das propostas de criação de valor.

Denison (1997) afirma que a organização em rede pressupõe uma rede-de-valor que pode ser uma imagem muito mais poderosa do que a cadeia de valor.

Alle (2002) define rede de valor como

relacionamentos entrelaçados que geram valor tangível e intangível através de uma dinâmica complexa de interações entre indivíduos, grupos e organizações. (ALLE, 2002, p. 6, tradução nossa)

Saravia (2002, p. 19) sugere que “a ideia do “comportamento em rede” é considerada o modelo emergente para o crescimento econômico. Trata-se de uma metáfora para o comportamento cooperativo entre indivíduos, empresas e atores políticos destinado a obter “vantagens em rede”.

Para Denison (1997), a rede desafia a noção de integração vertical e, com isso, altera o modo de organização e as relações entre atores. Inclusive, desloca o fenômeno trabalho do patamar individual para o patamar organizacional.

As relações em rede não são nem de trocas sucessivas, como na cadeia de valor, nem de subordinação, como na organização hierarquizada.

As relações em rede estão inseridas em grandes temas tais como a subcontratação, na participação societária cruzada (*interlocking ownership*), as redes de fornecedores, as parcerias em distribuição e outros tipos que podem assumir inúmeros feitos de relações formais ou informais. A organização imersa em uma rede tem mais probabilidade de sobreviver e prosperar do que a organização que age de maneira independente (DENISON, 1997).

Schlenker e Matcham (2005) apresentam uma tipologia de rede concebida com base na evolução e nas experiências com a tecnologia. Essa tipologia define três

arquiteturas de rede: a rede centralizada, a rede descentralizada e a rede distribuída. A diferença básica entre os três tipos é a forma de integração. A rede centralizada possui um núcleo fixo de integração dos relacionamentos; a rede descentralizada caracteriza-se pela redundância dos núcleos de integração; a rede distribuída não possui um núcleo integrativo previamente estabelecido. Nesse último caso, a integração ocorre somente pelos relacionamentos ou pode assumir, temporariamente, a forma centralizada ou descentralizada. A Figura 9, a seguir, auxilia no entendimento das três arquiteturas.

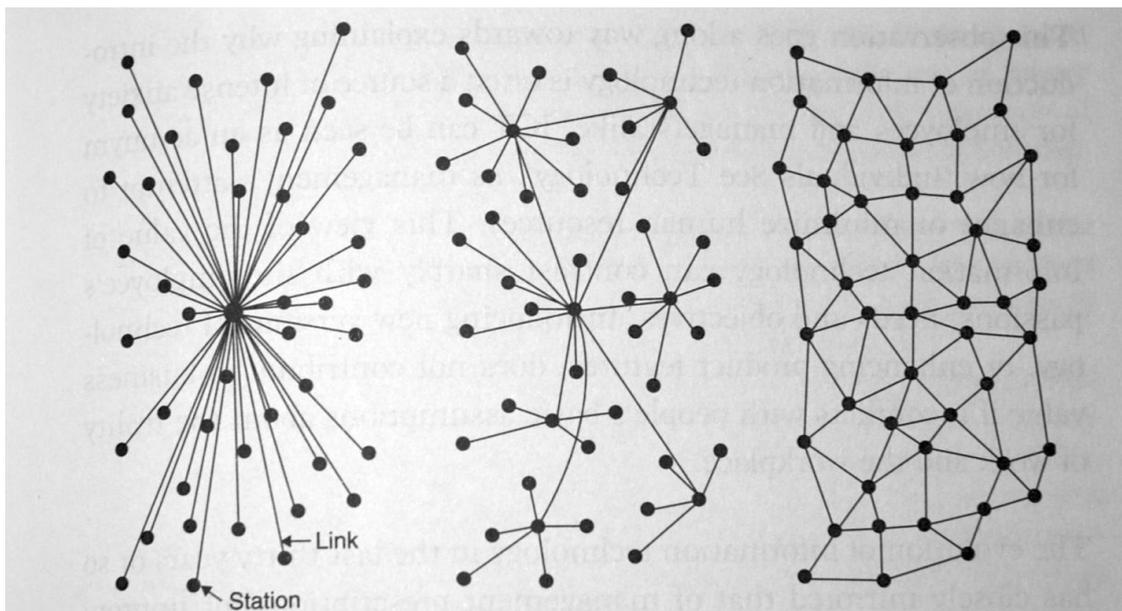


Figura 9 - Tipologia de arquitetura de rede

Fonte: Schlenker e Matcham (2005, p.45).

A representação gráfica da rede nos permite refletir sobre a sua fluidez considerando um contínuo que tem num extremo um núcleo visível e passível de ser relativamente gerido e no outro somente relacionamentos que ocorrem sem nenhuma referência central. Percebemos que a rede, quando caminha na direção da autonomia de relacionamentos, fragiliza a compreensão da organização como um todo, fato que dificulta a fixação de foco de análise na medida em que se torna menos sistêmica e passa a ser mais relacional. Foi essa fluidez que levou Boltanski e Chiapello (2009) a ancorar a rede em um projeto, a Cidade por Projeto, para tornar possível alguma forma de leitura do bem comum.

7.2.2.3 Organização virtual

Denison (1997) separa o conceito de rede do conceito de organização virtual, apesar das semelhanças existentes entre eles. A organização virtual enfatiza, além da flexibilidade associada à complexa rede de inter-relacionamentos, a substituição dos mecanismos de controle indiretos de controle orientados ao mercado pela forma hierárquica.

O autor sustenta que a escolha dos parceiros estratégicos não está inserida num contexto de mercado. Portanto, os mecanismos de controle de mercado não são adequados para lidar com as alianças. Ao recorrer a mecanismos de coordenação hierárquicos, parece que Denison (1997) considera a existência de uma empresa dominante, que exerce de alguma forma um poder sobre as empresas parceiras.

A preocupação maior da organização virtual, apontada pelo autor, está na possibilidade de oferecer uma alternativa à tradicional integração vertical como ponto de referência para os relacionamentos interfirmas. Os recursos de coordenação da cadeia de valor ficam, então, em segundo plano.

Denison (1997) sustenta que a organização virtual tem feito importante contribuição para a perspectiva de processo porque força a firma a reconhecer sua posição na cadeia de valor. Com isso, pode concentrar-se sobre os pontos em que tem alguma vantagem diferencial, deixando outras atividades para serem tratadas pela cadeia virtual. O autor conclui que a organização virtual é um poderoso conceito, particularmente quando articula os avanços da tecnologia da informação, o desenvolvimento de um escopo global das operações, as reconfigurações e a terceirização. Mas alerta para os riscos associados às formas organizacionais que invocam controle de mercado em vez da integração vertical.

Saravia (2002) vê a empresa virtual como uma decorrência dos avanços tecnológicos. Ela surge da necessidade de adaptação a contextos turbulentos de mudanças e também para aproveitar oportunidades geradas pela tecnologia e pela ampliação dos mercados.

7.2.2.4 Aprendizado organizacional

Denison (1997) apresenta o aprendizado organizacional em três vertentes: uma como um sistema dinâmico de interdependências entre componentes e atores organizacionais; segunda, como cognição dos gestores para conceituar as dinâmicas organizacionais de maneira criativa considerando os limites que elas

mesmas impõem à ação da empresa. A terceira vê o aprendizado organizacional como um processo de adaptação às pressões do ambiente, capaz de garantir a sobrevivência através da aprendizagem. Essas vertentes de análise convivem bem com a dimensão dos processos porque tanto facilitam o entendimento sobre interdependências na cadeia de valor quanto consideram a cadeia de valor uma realidade estabelecida, isto é, um estágio de conhecimento momentâneo. Com isso estimula-se a criatividade para formular as estratégias de criação de valor. O autor argumenta que o aprendizado organizacional permite selecionar uma cadeia de valor para construir e explorar.

A vertente do aprendizado insere o desenho organizacional no âmbito da gestão do conhecimento.

Denison (1997) destaca a proposta de Nonaka e Takeuchi (1997) de desenhar a organização do conhecimento em torno de “hipertextos”.

A estrutura “hipertexto” é construída no sentido de contextualizar dinamicamente o conhecimento mantendo a estrutura hierárquica como uma de suas referências. Os autores definem a estrutura de conhecimento em níveis estruturais: o sistema de negócio, as equipes de trabalho e a base de conhecimento.

O sistema de negócio representa a estrutura hierárquica e suas funções prescritas em termos formais. As equipes de trabalho/projetos estão envolvidas no trabalho diário nos vários níveis da estrutura hierárquica, e são as geradoras do conhecimento. A base de conhecimento são espaços em que ocorrem as diversas formas de contextualizar o conhecimento gerado pelas experiências ocorridas na estrutura do negócio e pelas equipes num processo de socialização. Esses espaços acolhem tanto a infraestrutura técnica e tecnológica da empresa como os aspectos culturais, estratégicos com relação ao futuro e de competências.

Cabe à competência social a renovação do conhecimento. As equipes colaboram com a criação do conhecimento dentro de uma rede que engloba a totalidade do sistema de negócio. Nesse caso, o valor criado pela ação da empresa é o conhecimento.

Lima (2005) recorre à estrutura “hipertexto” para formular um mapa conceitual para a modelagem da organização em três dimensões: processos, estrutura e espaços. Os espaços associam variáveis comportamentais à criação de conhecimento. Essas variáveis se referem ao sistema de valores, às competências e às necessidades organizacionais e ao conhecimento.

A proposta de Denison (1997) para o desenho organizacional em torno da rede e da cadeia de valor pode ser sintetizada pela complementação da perspectiva do desenho da cadeia de valor no Quadro 12.

Perspectivas	Contribuições	Limitações
Organização em rede	Organizacional, desconstrução em uma rede de elos e contratos.	Essencialmente um método, em vez de uma teoria ou um desenho organizacional.
Organização virtual	Utiliza controle por hierarquia.	Como a organização pode ser reconceituada quando não tem controle direto?
Aprendizado organizacional	Sistema dinâmico de geração de conhecimento. Esforço de articulação entre cognição e ação.	Implicações pouco claras da ação. Difícil implementação.

Quadro 12 - Perspectiva do desenho da cadeia de valor

Fonte: Denison (1997 p.25).

Podemos dizer que a abordagem de Denison (1997) aproxima as dimensões processo e fronteira do arcabouço conceitual de Fenton e Pettigrew (2000), utilizando o conceito de cadeia de valor.

A importância dada pelo autor à cadeia de valor parece promover a dimensão processo à posição de articuladora de mudanças entre as três dimensões: estrutura, processos e fronteiras. Esse entendimento nos leva a reforçar a organização como configuração tridimensional. Na medida em que a visão de processo se consolida pelas estratégias de qualidade e de criação de valor, modifica-se a estrutura organizacional e incentiva-se o surgimento do comportamento em rede. Isso pode ocorrer de inúmeras formas e intensidades. A consolidação de cada uma das dimensões como reais descobertas de inovações imprime à organização uma dinâmica configuracional.

7.2.2.5 A dimensão fronteiras e o desenvolvimento social de empresa

A dimensão fronteiras representa a abertura da organização para as relações constituídas entre parceiros e terceiros.

A inovação organizacional apresentada nas três dimensões explicita os ganhos de autonomia dos atores de produção. Enquanto a dimensão estrutura mantém a autonomia dentro de um intervalo limitado de possibilidade de expressão e de negociação, a dimensão processo expande a autonomia pela flexibilidade de ajustar a

produção às expectativas dos clientes. Por fim, a dimensão fronteiras leva a organização a se relacionar com atores autônomos do ponto de vista formal e a reconhecer, de alguma forma, a autonomia dos indivíduos e do coletivo de produção como detentores da competência organizacional. Esse reconhecimento eleva os profissionais à posição de parceiros estratégicos.

A inovação pela abertura das fronteiras organizacionais amplia de tal forma as relações entre a empresa e a sociedade que se torna impossível delimitar os espaços de atuação e a responsabilidade de cada uma dessas entidades para as realizações humanas. A ausência de nitidez desses limites submete a organização aos desafios da legitimidade. Na dimensão fronteira, a empresa precisa justificar suas estratégias de agregação e transferência de valor junto a atores de produção definidos de maneira extremamente ampla.

É, principalmente, no reconhecimento dos ganhos de autonomia que a dimensão fronteiras aporta contribuições ao desenvolvimento social de empresa. Esse reconhecimento altera as regulações sociais que passam a ocorrer não somente no espaço interno à organização, mas passam a integrar atores externos aos processos de formulação estratégica, socialização e legitimação. É também esse reconhecimento que afeta a dinâmica de desenvolvimento social no que diz respeito aos desafios gerenciais de lidar com a mudança, com a integração pela cultura e com a transformação entre o trabalho e a sociedade.

8 A PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa de campo seguiu a estratégia de estudo de caso múltiplo de caráter interpretativo. A coleta de dados foi organizada utilizando a entrevista em profundidade como instrumento principal. A estruturação e a análise dos dados das entrevistas tiveram como recurso elementos de análise de conteúdo e técnicas de estudo de casos.

O método de estudo de casos proposto por Yin (2005) foi a referência aplicada à tese para conduzir o trabalho de pesquisa. A representação esquemática apresentada na Figura 10 ilustra a adaptação do método citado para as condições específicas do trabalho de tese. Essa figura foi apresentada inicialmente na orientação metodológica e está repetida aqui apenas para reforçar o esquema da pesquisa

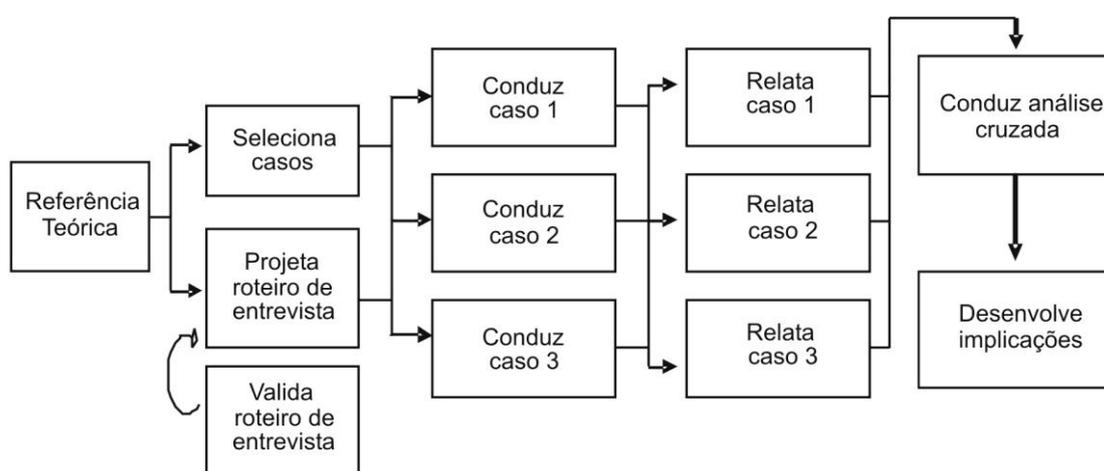


Figura 10 - Esquema de pesquisa para estudo de caso múltiplo

Fonte: Adaptado de Yin (2005, p. 72).

8.1 A ESTRATÉGIA DE ESTUDO DE CASO

A metodologia de estudo de caso é utilizada em pesquisas de ciências sociais com o objetivo de explorar espaços de conhecimento ou para avaliar teorias e intervenções nas realidades sociais (JOIA, 2004).

Segundo Yin (2005), os estudos de casos são adequados para atender a respostas do tipo “como” e “por quê” e satisfazem às condições de controle limitado do pesquisador sobre o objeto pesquisado.

Existem várias classificações dos estudos de casos. Yin (2005) classifica os casos segundo o propósito da pesquisa e sugere três categorias de estudos: o descritivo, o explanatório e o exploratório. Os estudos são descritivos quando visam contar minuciosamente uma situação; são explanatórios quando querem explicar relações causais; e são exploratórios quando a situação é nova e carece de hipóteses para verificações futuras

Outra classificação é proposta por Merriam (1988, apud GODOY, 2006, p. 124) para diferenciar os estudos de caso, considerando o posicionamento do pesquisador, ou seja, o estudo pode ser descritivo, interpretativo, pode formular uma teoria ou avaliar um tipo de programa. O caso descritivo caracteriza-se por um relato aprofundado do fenômeno social estudado. Na posição interpretativa, o pesquisador elabora a descrição do caso, mas procura identificar padrões, tendências e categorias conceituais que permitam interpretar ou teorizar sobre o fenômeno estudado. O resultado do exercício interpretativo pode variar entre sugestões de relacionamento de variáveis até o delineamento de teorias. A teoria obtida a partir dos dados empíricos significa um conjunto integrado de conceitos e seus relacionamentos. O caso avaliativo se refere ao empenho do pesquisador na coleta aprofundada e sistematizada de dados empíricos para apreciar e julgar a efetividade de um programa ou fenômeno. Os métodos apresentados podem ser combinados numa mesma pesquisa.

O estudo de caso também pode ser classificado pela sua extensão. Pode ser simples ou múltiplo. Joia (2004) argumenta que os estudos de casos simples são utilizados em situações de críticas, revelação, contestação de teorias consagradas ou refinamento de teorias. Os casos múltiplos decorrem dos casos simples, mas permitem triangulações a partir de várias perspectivas que podem levar a conclusões consistentes.

8.2 COLETA DE DADOS

Quanto à coleta de dados, utilizamos a entrevista considerando o seu caráter dialógico como instrumento de pesquisa e construímos o protocolo da entrevista, que foi organizado incorporando aspectos da entrevista padronizada e da entrevista aberta, conforme sugerem Godoi e Mattos (2006). No entender desses autores, a entrevista é um encontro inter-racional capaz de determinar a natureza do conhecimento a partir da dinâmica social.

A entrevista padronizada se vale de uma relação de perguntas estruturadas que deve ser aplicada igualmente a todos os entrevistados, permitindo, porém, respostas abertas. Quanto à abertura, os referidos autores mostram a distinção entre a entrevista em profundidade e a focalizada. Mas argumentam que na realidade ambas se sobrepõem durante a interação entre pesquisador e entrevistado. A entrevista em profundidade considera as experiências, os valores, a estrutura simbólica e a ideia do entrevistado e tem como resultado um quadro das vivências dos indivíduos. Na entrevista focalizada existe um tema de interesse central que dirige as interações, auxilia na escolha dos entrevistados e visa obter resultados concretos, tais como influências, efeitos, percepções e outros.

No trabalho de tese, as entrevistas foram gravadas e transcritas e quando reproduzidas, em parte, no corpo da tese, apresentam-se *ipsis litteris*.

8.2.1 Validação do protocolo de pesquisa

Com o objetivo de verificar o grau de dificuldade na aplicação do protocolo de entrevistas e mitigar riscos de obtenção de dados frágeis para a análise, foi realizada a validação do protocolo de pesquisa.

A validação do protocolo de pesquisa foi feita através de teste de aplicação junto a cinco executivos que se submeteram à entrevista e comentaram os resultados obtidos, as dificuldades encontradas e a pertinência das perguntas no contexto da empresa. Dois objetivos secundários da validação foram a avaliação do tempo de duração da entrevista e os possíveis constrangimentos da gravação.

A partir do teste de validação, o protocolo foi ajustado para aplicação definitiva. O modelo final utilizado pode ser visto no Apêndice A.

8.3 DESENVOLVIMENTO DA ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados levantados foram utilizados os recursos de análise de conteúdo.

Bardin (2009, p.32) define a análise de conteúdo como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações” que permitem mergulhar na compreensão

das comunicações, ou seja, afastar-se de uma leitura simples e possivelmente equivocada dos fatos sociais. Para Bardin (2009), o exercício de uso da análise de conteúdo valida e enriquece a interpretação e torna a leitura do material generalizável. A riqueza do exercício de análise constata-se pelas descobertas de elementos e significações, não previstas previamente, escondidas nos conteúdos explorados.

No caso deste trabalho, os elementos de domínio da comunicação foram os conteúdos dos diversos relatos obtidos nas entrevistas gravadas e transcritas.

O desenvolvimento da análise seguiu a orientação de Bardin (2009) e foi segmentado em três partes: a pré-análise, que organizou o material tendo o referencial teórico como direcionador das dimensões de análise; a exploração do material, que organizou os relatos pelos temas abordados; e, por fim, o tratamento dos casos e sua interpretação, que organizou uma leitura inferencial.

Mais especificamente, foram feitas três leituras das entrevistas: primeira com o objetivo de identificar e marcar, em cada uma das transcrições das entrevistas, os temas analisados, fazendo a primeira interpretação. A segunda leitura foi elaborada para agrupar as primeiras interpretações por tema de análise em cada uma das entrevistas, fazer uma segunda interpretação mais apurada e selecionar as declarações que poderiam integrar o texto de análise. A terceira leitura foi uma tabulação das interpretações de cada tema de análise em todas as entrevistas colocadas em sequência. Essa última leitura permitiu o entendimento das posições do grupo entrevistado sem perda das interpretações individuais. A partir da última leitura, selecionamos as declarações que deveriam ser colocadas no texto de análise de cada caso.

Na exploração do material foram construídos mapas interpretativos para auxiliar no entendimento, na descrição e nos relatos dos casos.

8.4 A ESTRATÉGIA DE GENERALIZAÇÃO

A estratégia de generalização da tese recorreu ao estudo múltiplo e à análise de conteúdo para reduzir os aspectos questionáveis do estudo de caso como forma de generalização.

Yin (2005) aponta que a generalização é vista como preocupação nos estudos de casos simples. Casos múltiplos podem buscar respaldo na

generalização analítica, que se prende a uma teoria utilizada como modelo de referência para os resultados empíricos dos estudos de casos.

Joia (2004) admite a possibilidade de generalização dos resultados em estudos de casos múltiplos usados para a construção de modelos heurísticos.

8.5 A ESCOLHA DAS EMPRESAS PARA O ESTUDO DE CASOS

A escolha das empresas para compor os estudos de caso obedeceu o seguinte critério: empresas localizadas no Brasil e que ao longo dos últimos vinte anos passaram por mudanças organizacionais com o objetivo de modernizar o modelo de gestão. Um segundo critério orientador das escolhas focalizou as características do ambiente externo a que a empresa está exposta. Esse critério foi utilizado a partir do referencial teórico das Regulações Sociais que usa esse elemento como fonte de análise. Assim, foram selecionadas três empresas com diferentes tipos de pressões externas: ambiente razoavelmente protegido de pressões, ambiente muito competitivo com pressões múltiplas e ambiente misto que alterna proteção e pressões múltiplas.

8.6 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

O elenco de entrevistados atendeu ao seguinte critério: executivos intermediários na hierarquia organizacional, isto é, aqueles que fazem a interface entre a direção e os níveis operacionais. Dentro desse grupo foram selecionados aqueles que participaram das mudanças no modelo de gestão e que tivessem tempo de casa superior a dez anos.

Os nomes das empresas e dos entrevistados não foram divulgados, por solicitação das próprias empresas. Assim, aparecem codificados no texto de interpretação dos casos.

8.7 ESTRUTURA DA PESQUISA

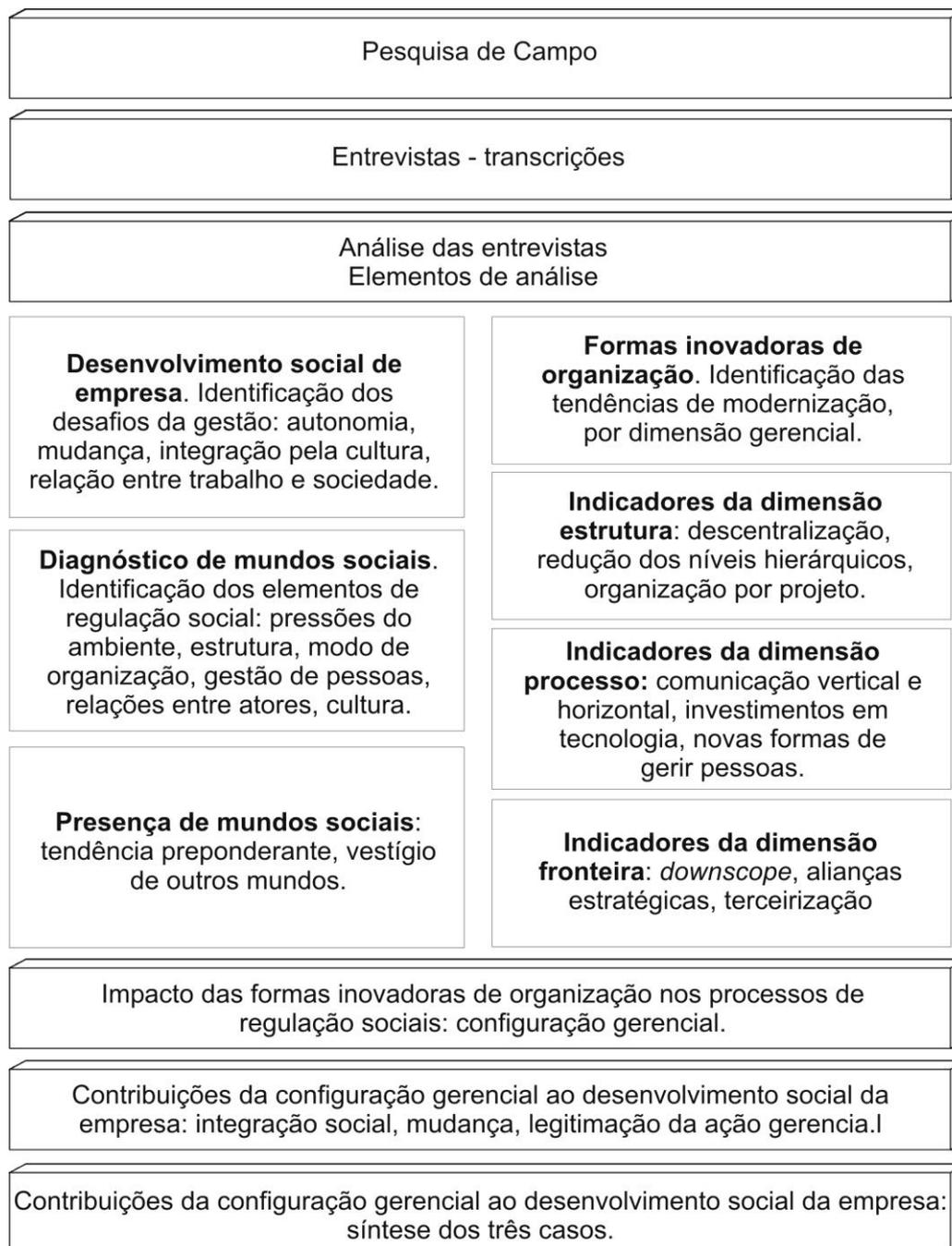


Figura 11 - Estrutura da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora.

8.8 O CASO DA E1

8.8.1 Apresentação da empresa

A organização E1 é um conglomerado de empresas que atua no ramo de siderurgia. É um grupo de origem familiar, e ao longo dos anos de existência veio profissionalizando a gestão sem que a família tivesse sido afastada dos cargos executivos ou do conselho de administração.

A E1 construiu uma história regional e, a princípio, produzia uma reduzida gama de produtos. A entrada mais agressiva no mercado de siderurgia foi marcada pela expansão geográfica. O objetivo de expansão tem sido uma estratégia persistente, que vem sendo alcançado gradativamente. No momento, a E1 está presente no cenário competitivo nacional e internacional.

Do lado econômico, a empresa tem sustentado resultados sólidos e constantes. Conquistou aumento expressivo na margem de mercado, na carteira de clientes e no número de funcionários.

No cenário social, tem desenvolvido ações de responsabilidade social e ambiental. A atuação nessa dimensão fundamentou-se como um pilar da gestão.

Na gestão, voltou-se para um processo de profissionalização das equipes de trabalho constante desde a década de 1980, com investimentos em qualidade, capacitação, automação gerencial e de operações e atualização de práticas gerenciais de impacto global.

8.8.2 Perfil dos entrevistados

A seleção de entrevistados focalizou gestores de nível hierárquico intermediário, que fazem a interface entre a corporação e as operações. Nesse segmento, priorizamos os gerentes com conhecimento de várias áreas da organização e do negócio siderurgia, com vivência dos momentos de mudança no modelo de gestão e com tempo de casa acima de 10 anos.

Foram entrevistados sete gestores na E1 corporativa. Das sete entrevistas uma não foi incluída no tratamento dos dados por não ter se enquadrado no perfil de cargo e tempo de casa especificados.

Entrevistado	Posição	Tempo de empresa	Formação
E11SY	Consultor interno	30 anos	Engenheiro
E12 F	Consultor interno	30 anos	Engenheiro
E13 R	Consultor interno	25 anos	Engenheiro
E14 S	Consultor interno	11 anos	Engenheiro
E15 H	Consultor interno	20 anos	Engenheiro
E16 P	Consultor interno	24 anos	Engenheiro

8.8.3 As percepções sobre os desafios gerenciais do desenvolvimento social de empresa

A ideia de desenvolvimento social de empresa na E1, como trajeto de mudança, foi elaborada pelos entrevistados considerando os seguintes pontos: a forte cultura familiar de parcimônia no uso dos recursos de produção, a importância da sua presença em determinadas localidades, a evolução da gestão pela qualidade e a gestão mais recente orientada para a sustentabilidade.

A história da empresa e os valores veiculados pela família foram percebidos como as fontes do desenvolvimento social e econômico e do crescimento territorial que a empresa alcançou.

A nossa empresa tem uma cultura muito rica. É uma cultura que veio da família, que sempre pregou o controle sobre as atividades e sobre os gastos. Sempre tivemos aqui a rigidez do controle para fazer muito bem cada uma das coisas que devem ser feitas. A empresa começou fabricando somente um produto e viu, no decorrer dos anos, que havia a necessidade de verticalizar a produção, então optou por fazer uma transformação e passou ao aço, que era a matéria-prima para o nosso produto. Assim, foi desenvolvendo seu parque industrial e fabril, para poder atender à demanda aqui do Brasil. E foi isso, então, que eu acho que sustentou o crescimento. É exatamente essa disciplina, vamos dizer assim, do controle, do planejamento do futuro, de saber muito bem o que se quer, que o grupo vem fazendo crescer. (E15H)

O crescimento veio como estratégia de produção, mas aparece também como um crescimento dos funcionários. A riqueza da cultura citada pelo entrevistado transmite a ideia de referência valorativa para os funcionários. Em seguida, o crescimento ganhar força como investimento em aquisições no Brasil e no exterior.

O grupo cresceu muito rápido no Brasil em diversos pontos estratégicos. Logicamente, faz parte da estratégia estar perto da demanda, porque o aço é um produto muito caro para se transportar relativamente ao custo de valor agregado do produto. Então, não dá para ficar transportando de norte a sul do Brasil. E a outra coisa que a gente pode citar no desenvolvimento foi a internacionalização do grupo. (E15H)

A partir da estratégia de crescimento, a E1 passou a investir na gestão e procurou apoio na qualidade total. Essa fase foi identificada como um marco no processo de mudança e permaneceu como um pilar do modelo de gestão. Para os funcionários a qualidade foi uma mudança vista positivamente porque trouxe desenvolvimento profissional.

A fase atual vem se caracterizando pelos investimentos em sustentabilidade que incluem fortemente o cuidado com a segurança individual no trabalho.

Nesse contexto, os desafios gerenciais do desenvolvimento social da empresa têm se manifestado na E1.

8.8.3.1 Autonomia

A autonomia na E1 foi abordada em três segmentos: a autonomia decorrente do crescimento, a autonomia da liderança e da operação e a autonomia para resolver problemas.

8.8.3.1.1 Autonomia decorrente do crescimento

Segundo os relatos dos entrevistados, a E1 percebeu que precisava tratar a autonomia quando começou a crescer. As aquisições em regiões diferentes do país e no mundo trouxeram o desafio da ação localizada. Desconcentrada geograficamente e atendendo a demandas locais, a E1 iniciou o processo de descentralização.

8.8.3.1.2 Autonomia da liderança e da operação

Nesse segmento, a autonomia foi entendida como limitada pela delegação de responsabilidade, considerando um sistema de sanções e premiações.

Cada posição hierárquica sabe o que deve fazer e o que deve levar para decisão superior. Há pontos de caráter estratégico. A empresa

estimula o uso da autonomia no seu limite para gerar agilidade. A autoridade, para exercer a autonomia, está na forma como a E1 explicita os valores. Autonomia é uma estratégia do negócio para permitir a interferência na rotina e nas contingências da fábrica. Existe preparo para isso, existem metas e responsabilidade e um sistema de controle que permite medir tendências e que aceita correções. Nesse regime de autonomia e responsabilidade, nós aprendemos a viver com a pressão para alcançar nossa visão de futuro. (E13R)

A autonomia é limitada, é delegação de responsabilidade dentro do sistema de premiações e sanções. Nesse sistema alterna-se controle e flexibilidade para que haja um processo espontâneo de ação, proposições e inovação. (E11SY)

Nesse caso, a autonomia ainda é vista como relações entre premiação e sanções. Mas, a autonomia permite a ação local. Há ganhos com relação aos antigos controles hierárquicos. As equipes selecionam o que devem levar para discussão e decisão superior. As equipes de trabalho participam do processo de inovação.

8.8.3.1.3 Autonomia para resolver problemas

Aqui a autonomia foi associada à necessidade de resolver problemas internos e impactar na percepção de satisfação do cliente.

Autonomia é um requisito da organização. Uma orientação para a satisfação do cliente. (E12F)

Autonomia significa a facilidade de acesso do funcionário aos escalões superiores. É a receptividade da direção para as sugestões de solução de problemas. Os ganhos são irreversíveis, é o aumento da empregabilidade. (E12F)

Para resolver problemas as equipes de trabalhos transitam com certa liberdade. O aprendizado é visto como garantias de ganhos em empregabilidade, entendida como agregação de conhecimento para as equipes de trabalho.

8.8.3.2 Mudança

Na E1 a mudança foi marcada pela adoção da filosofia da qualidade total e pela transformação organizacional decorrente dessa iniciativa.

8.8.3.2.1 O advento da gestão pela qualidade

O crescimento e a ênfase nas pessoas como centro da produção foram interpretados por alguns entrevistados como um aprendizado fundamental para a E1. Sustentou-se que a ideia de desenvolvimento significou a mudança da ótica

da produção, venda e manutenção da capacidade instalada para o impulso orientado à qualidade e à gestão. O foco na estrutura social surgiu com a necessidade de formular estratégias de qualidade e de aprender a solucionar problemas de produção.

Como em toda empresa, se começa a produzir alguma coisa. O foco é a produção. Compra-se máquina, se quebra, compra outra. Quando tem mercado, vende e cresce. Isso foi no passado. Ainda não tínhamos os processos de produção dominados nem tecnologia de produção, mas vendíamos. Daqui a pouco, o mercado começou a ver que a qualidade também era importante. As empresas começaram a olhar a qualidade e isso durou muito tempo. Mas quem se diferenciou em qualidade? O que fez a qualidade foi a gestão dos processos. [...] então fomos aos japoneses e aprendemos muito,[...]. No Japão tem processo [...] e aí não adianta, não adianta ter o forno, ter o laminador, não adianta, o que vai diferenciar é a gestão, ter domínio do processo de produção, [...] entender o processo. Então, começou o aprendizado, o *benchmarking*, a solução dos problemas, fazer o padrão de produção. Foi muito forte a questão do aprendizado, do método para resolver problemas. [...] aí se começa a formular a estratégia. A estratégia vem de cima. [...]. Se quer melhorar, [...] melhorar é um desejo. A partir daí se aprendeu muito a resolver problema. [...] quem resolve problemas são pessoas, então se organizou a questão da autonomia, da governança dessa empresa, [...] nós vamos resolver problemas valorizando as pessoas. (E12F)

As pessoas são importantes? Sim, está lá no nosso credo. Pessoas como base da eficiência. Primeiro era o lucro como medida de desempenho. Agora é cliente satisfeito. Se o nosso cliente não está satisfeito, não adianta. Isso também são as pessoas que fazem. Agora, para fazer as pessoas interagirem com o plano de ação, como vamos organizar? [...] Dando os cargos aos mais competentes. [...] Isso tudo aconteceu numa empresa familiar! (E12F)

A qualidade evidenciou o valor das equipes. A competência como critério para assumir cargos aparece como desafio para uma empresa familiar.

8.8.3.3 Integração pela cultura

A ideia de integração e de diferenças culturais foi descrita tendo o crescimento territorial e as aquisições como marco fundamental. O crescimento e, principalmente, a internacionalização submeteram os gestores ao entendimento das múltiplas culturas.

À medida que a gente passou a crescer [...] começou a ter essa troca de informações entre regiões. [...] isso exigiu que as lideranças, os gestores, passassem a entender muito bem as multiculturas que passaram a existir aqui dentro e as diferença entre as regiões do Brasil e depois no exterior. (E15H)

Lidar com as diferenças foi um aprendizado. Isso foi visto quando entramos nas privatizações e entendemos as diferenças regionais e organizacionais. (E13R)

A adoção dos princípios de qualidade e os investimentos na melhoria dos processos de produção foi uma forma de coordenação selecionada pela E1 dentro do cenário de diferenças culturais. A busca por melhorias dos processos une os grupos em torno de soluções que levem em conta as diferenças. Além disso, cria espaços de discussões e expressão das expectativas de cada unidade do conglomerado.

8.8.3.4 Relações entre trabalho e sociedade

A E1 vem proporcionando um ambiente de relativa estabilidade no trabalho. Foi recorrente nas entrevistas a declaração de que “na E1 é difícil entrar, mas é mais difícil sair” (E12F). Essa estabilidade foi atribuída à qualificação do contingente de pessoal, à experiência adquirida na empresa e à afinidade do coletivo de produção com os valores da empresa.

Assim, a inovação tecnológica e organizacional não se apresentou como um fator de desestabilização do corpo social.

Nas crises econômicas e em momentos de baixa demanda, o cenário de estabilidade se fragilizou. Em 2008, muitos funcionários foram afastados e posteriormente recontratados na retomada econômica. Acordos sindicais foram feitos no Brasil e no exterior. No Brasil, as negociações foram apontadas como mais demoradas para a empresa.

De maneira marcante, as relações entre trabalho e a sociedade foram associadas à presença da E1 em locais de profunda dependência econômica da cidade *vis a vis* a empresa.

Um dos entrevistados tratou essa questão considerando a dependência econômica de uma cidade em função da atuação da empresa. As declarações feitas mostram a responsabilidade da E1 junto ao local em que está instalada.

É o caso de uma das menores usinas da E1, de 400 mil toneladas ano. Com 560 pessoas. Isso é uma usina de médio porte, mas que tinha como característica ser uma usina que era o principal pólo de geração de renda no município. Essa experiência recente me colocou frente a questões que definitivamente permitiram entender a responsabilidade completa de uma organização. A sustentabilidade econômica era a base necessária para a nossa operação. Nós não mantemos por muito

tempo unidades que não geram resultados econômicos. O lucro para nós é uma medida de desempenho. Mas, nessa cidade, nós percebemos que o equilíbrio social e o equilíbrio da comunidade eram um fator de sustentabilidade da nossa presença e da nossa aceitação naquele município. Essa usina foi construída e a cidade cresceu ao redor. E somos o principal gerador de economia da cidade. Então, cidade, funcionários, comunidades, tudo se confunde. E foi uma experiência riquíssima que eu tive que exercitar como gestor, esse papel social. (E13R)

As relações de integração e deslocamentos de poder entre a empresa e a cidade, na realidade brasileira, foram estudadas em pesquisa recente de Pereira (2008). Nesse trabalho, a autora relata a história da Usiminas, na cidade de Ipatinga, destacando o quanto estão imbricadas as relações públicas e privadas na transformação da cidade.

Por fim, ainda se referindo à importância da empresa para a localidade, o termo desenvolvimento foi associado a sustentabilidade.

Também nesse período nós implantamos a certificação ambiental na usina. Nós fizemos a certificação da ISO 14000 em duas plantas. Não é apenas o exercício de fazer certificação, mas toda a questão de conscientização de trabalho de base que se tem que fazer, principalmente no chão de fábrica, é algo fantástico. Estar construindo pessoas mais coerentes, mais conhecedoras do mundo em que nós vivemos, do efeito que nós geramos enquanto operação siderúrgica, e isso numa cidade que estava tão próxima da gente, tudo isso era mais impactante. Esses dois anos que trabalhei lá me permitiram perceber de fato como eu estava próximo de uma situação em que o equilíbrio econômico, social e ambiental, que chamamos de sustentabilidade, tinha que ser exercido na prática. (E13R)

A empresa tem seus limites. Tem a coisa de visar ao lucro, então as empresas, até as grandes, em princípio, tentam traçar as suas estratégias com objetivos um pouco mais de sustentabilidade. O negócio não é somente o lucro, ele é importante, mas também são importantes a segurança das pessoas, a satisfação pessoal, é importante a proteção do meio ambiente, até como uma redução de risco da empresa e, também, como uma projeção da imagem de responsabilidade, então tem essas coisas todas. Mas, ao mesmo tempo, ela dá uma oportunidade de você avançar. Nisso, é como se fosse uma sociedade ideal. (E14S)

Nessas declarações encontramos a empresa influenciando o comportamento dos funcionários além dos muros organizacionais. Aparece de forma precisa a preocupação com a segurança e a satisfação dos empregados com o trabalho, assim como a preocupação com o meio ambiente, dado que a natureza da atividade da empresa produz danos inegáveis ao ambiente.

8.8.4 Tendência predominante de mundo social

O exercício de compilação dos elementos de regulação social nos permitiu depreender que a E1 se enquadra predominantemente no perfil da empresa modernizada.

O processo de modernização apresentou-se consolidado e afastado da dualização decorrente da transição entre uma cultura em declínio, preconizada pela crise, e uma visão de futuro inovadora e desafiadora.

Em princípio, a modernização tecnológica e gerencial sempre esteve nos planos da E1. Essa colocação recorrente nas entrevistas nos sugeriu que a transição para a modernização não ocorreu a partir um estado de crise econômica ou de valores profissionais, mas das transformações tecnológicas do setor e da evolução da gestão, assimiladas gradativamente ao longo de um período de mudanças cuidadosamente estudado. Assim, não se verificou plenamente a transição para a modernização nos moldes preconizados por Osty, Sainsaulieu e Uhalde (2007), como decorrência da reação ao declínio de uma história social de sucesso. O que ficou evidente na realidade da E1 é que a mudança e o desempenho econômico estão mais associados às transformações organizacionais e aos processos de produção e, em menor escala, à expansão da participação no mercado do que ao declínio de uma fase exuberante.

A transformação organizacional e da produção na E1 pareceu ser o esgotamento da empresa comunidade, sem o abandono total das características desse mundo social. A transição da empresa comunidade para a empresa modernizada, nesse caso, ocorreu pelos investimentos na qualidade dos produtos e pela consolidação de um modelo de gestão orientado para o cliente e apoiado na valorização técnica dos operadores. Essa mudança implicou grandes esforços de capacitação técnica e gerencial dos operadores e dos gestores intermediários, além de ter ampliado a visão dos funcionários quanto à importância dos clientes. Na consolidação de tal modelo os funcionários posicionados nos níveis intermediários de gestão passaram por um reposicionamento funcional, assumindo a gestão do projeto de melhoria dos processos de produção e gestão da E1.

O diagrama representado na figura a seguir auxilia no entendimento do comportamento das variáveis que integram o diagnóstico de regulações sociais e a caracterização de mundo social na E1.

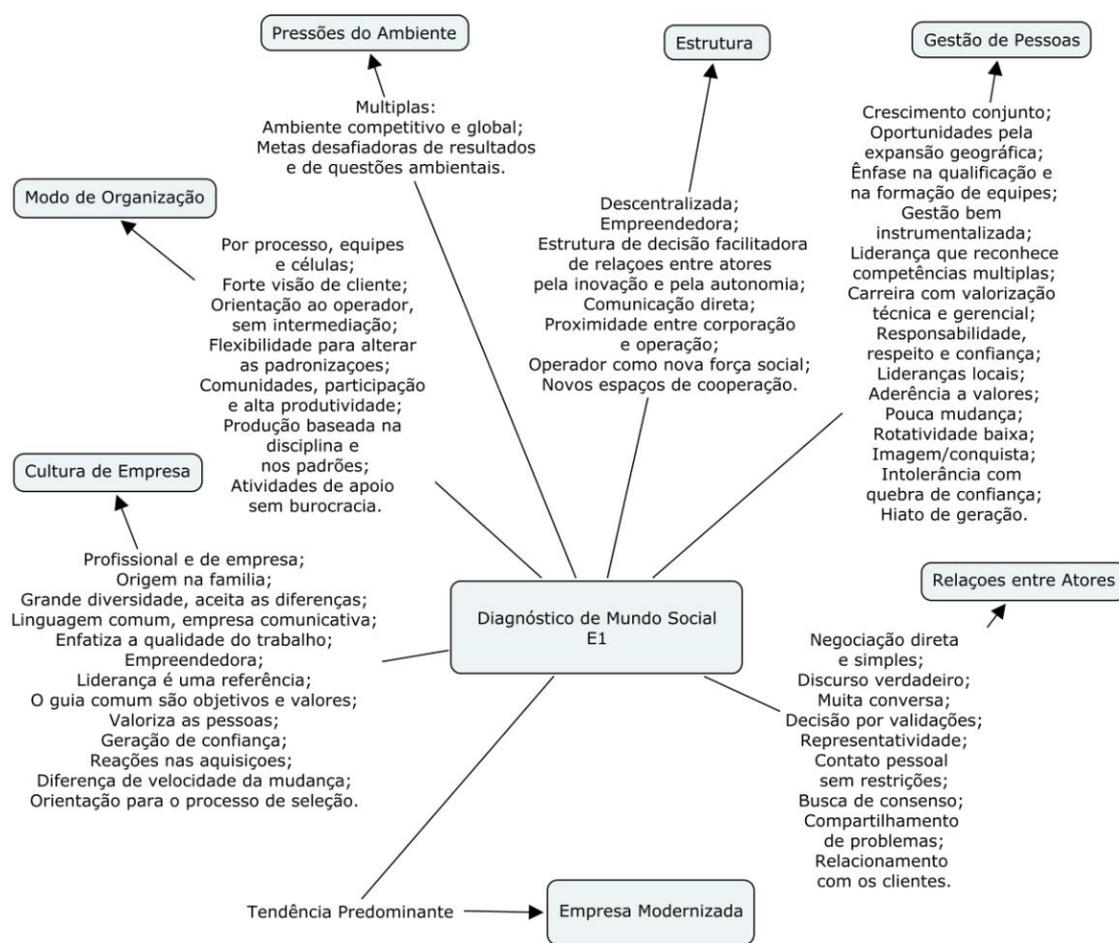


Figura 12 - Mundo social E1

Fonte: Elaborado pela autora.

8.8.4.1 Análise dos elementos de regulação social

A interpretação dos elementos constitutivos da regulação social nos levou a constatar:

8.8.4.1.1 Pressões do ambiente

A pesquisa sobre as pressões do ambiente na E1 mostrou que a empresa vem sendo submetida a pressões múltiplas em face do seu posicionamento global e das condições competitivas do setor em que atua. As pressões identificadas caracterizam um ambiente externo de alta competitividade. Do ponto de vista interno, as pressões vêm ocorrendo no sentido do alcance de metas e resultados estipulados pelos critérios de avaliação do desempenho, que pretende ser desafiador diante das exigências culturais internas e dos desafios da competitividade.

Ilusão achar que nós não temos pressões, temos sim. Pressões dos mais diversos tipos. Mas eu diria que a principal pressão acontece com a busca incansável de metas. Nós buscamos ter um conjunto de metas que esteja alinhado com os grandes direcionares [sic] da organização. Metas que sejam factíveis, mas sempre desafiadoras. (E13R)

No cenário econômico, pela influência do mercado de ações, a pressão existe por todo lado. A questão ambiental é cada vez mais forte, por causa do nosso processamento de transformação do aço. Consome-se uma energia elétrica bastante elevada, nós temos a questão de preservação ambiental, isso nós estamos falando em água, ar, terra. Em todos os sentidos, ruído e tudo aquilo que possa estar afetando a vida, inclusive os nossos produtos. [...] Então, esse tipo de pressão, certamente, sempre existiu. Cada vez a coisa vai se apertando mais, e eu acho que vai existir sempre. E essas pressões a gente tem que estar preparado para atender, quer seja a legislação, quer sejam as regulamentações que nós temos para manter o nosso negócio economicamente viável. Temos também as pressões sociais. As pessoas precisam ter mais tempo para lazer, precisam ter, vamos dizer assim, uma remuneração adequada para o local e atividade que estão sendo executadas. (E15H)

8.8.4.1.2 Estrutura de produção

A E1 consolidou os novos espaços de cooperação através de uma estrutura profissional. O reconhecimento pela hierarquia da autonomia das unidades operativas foi registrado no movimento de descentralização levado a cabo na E1.

A profissionalização tem superado o conhecimento adquirido na formação profissional e na especialidade e estabelecido um compromisso de responsabilidade sobre a qualidade do produto e as expectativas do cliente.

Alguns aspectos da estrutura empreendedora foram percebidos durante as entrevistas e puderam ser associados à cultura familiar e ao sistema de controle sobre os resultados existentes.

O foco da inovação da estrutura de produção foi a descentralização e a organização em torno de equipes. O alvo principal da mudança foi a autonomia decisória do operador. A modernização da estrutura exigiu intensa capacitação dos operadores e dos gestores intermediários, que foram reposicionados no chão de fábrica e na corporação. Esses gerentes assumiram o papel de facilitadores das mudanças e do processo decisório. Eles têm sido integradores nos projetos de melhorias dos processos e do modelo de gestão.

A estrutura profissional na E1 facilitou a comunicação simples e direta, sem intermediação. A maneira de se comunicar foi apontada como uma particularidade cultural na da E1. A descentralização provocou a redução dos

níveis hierárquicos e aproximou as pessoas, tanto na corporação quanto na operação. Na operação o processo decisório flui com maior agilidade do que na corporação. Na corporação ele tem sido mais lento devido ao envolvimento de maior número de pessoas, mas resulta em segurança do processo porque a decisão é compartilhada por muitos. Os novos espaços de cooperação aparecem nos comitês e reuniões de comunicação e validação das mudanças e definição de melhores práticas. Esses espaços abrangeram toda a extensão geográfica da empresa.

- Modo de organização

O modo de organização privilegiou a organização profissional de processo. A E1 preparou-se para a cooperação horizontal. Ela se valeu da profissionalização, do trabalho em equipes para fazer intervenções nos processos de produção. A padronização do trabalho tem sido temporária e depende das interações dos grupos na busca de melhorias. O grupo tem sido desafiado em suas competências e o processo de trabalho melhorado foi o resultado comum.

A racionalidade tem estado na produção para responder aos clientes. A flexibilidade surge na possibilidade de alterar as padronizações e nas interações com os clientes. Grandes pressões de custo e qualidade vêm ocorrendo.

Nós começamos a levar os operadores para conhecer os clientes. Fizemos várias visitas. Não só corretiva, mas também preventivas. Eu me lembro bem de levar um operador para ver a reclamação de um cliente [...] quando retornamos, ele comentou: olha, fui lá e vi o arame que estava todo marcado, a barra toda defeituosa. E isso passa a ser uma questão moral [...] e técnica, também o fato deles estarem perdendo nos resultados. As pessoas aqui não gostam de perder. Assim, tem um fortalecimento do trabalho em time. E essa questão, também, da motivação por atingir os resultados, das pessoas saírem satisfeitas. Quando há satisfação, tem festa, vamos celebrar, vamos comemorar, é o alimento para voltar no dia seguinte e seguir trabalhando. (E16P)

O modo de organização na E1 inclui o contato com o cliente. As equipes de trabalho estabelecem relacionamento com o cliente para buscar melhorias internas. As questões profissionalismo são ativadas pelas relacionais com os clientes. A cooperação ocorre em torno de ganhos em resultados, mas também em influencia para mudar processos de trabalho.

- Gestão de pessoas

A gestão de pessoas na E1 mescla aspectos da gestão individualizada com a gestão multiforma. Da gestão individualizada vem sendo aplicada a

estratégia de mobilização pelo desempenho e pela remuneração baseada no mérito. A avaliação de desempenho e a comunicação têm sido instrumentos da gestão de pessoas na E1, assim como técnicas diferenciadas de recompensas e promoção. Da gestão multiforma extraiu-se a mobilização coletiva para a empresa como um projeto em que se associaram os objetivos da empresa e os objetivos do indivíduo. Práticas de gerenciais de trocas de conhecimentos e de participação nas decisões foram integradas ao modo de organização e à estrutura de produção. A formação e a competência tornaram-se elementos de progressão no emprego.

Nas entrevistas foi sugerido que o engajamento das pessoas à empresa vem ocorrendo pelo crescimento conjunto e pelas oportunidades produzidas pela ampliação geográfica da empresa.

A gente consegue envolver as pessoas por fazer com que elas cresçam junto com a empresa. Eu não quero ficar numa empresa que só a empresa cresce. Eu quero crescer. [...] mas eu quero perguntar: o que você gostaria de ser na empresa? Eu gostaria de ser o CEO da empresa. Então, você se capacita para isso, os canais estão abertos. [...] na E1 tudo foi favorecido pelo crescimento, pela globalização, quando se tem 50, 200 empresas, você começa a ter um brasileiro que vai para os EUA, um americano vem para cá, então, você começa a se deslocar. (E12F)

A concepção de crescimento conjunto parece estar associada à qualificação das equipes. A forte ênfase na capacitação permite que as pessoas sejam reconhecidas pelo potencial de empregabilidade. Os funcionários têm um plano de treinamento amplamente negociado entre os gestores e os funcionários. A iniciativa de busca da qualificação tem sido do funcionário, a empresa tem oferecido condições, sem abrir mão das metas de resultados. Existe um parque de treinamento disponível para utilização pelos funcionários. Esse parque contém recursos de treinamento à distância, que deve ser usado fora do horário de expediente. Eventualmente, durante o expediente. Não tem havido desatualização tecnológica ao longo da carreira dos funcionários. A aquisição de novos equipamentos ou tecnologia é planejada, e inclui a atualização da mesma equipe que operava o equipamento anterior.

A simples estrutura de cargos e a multifunção têm sido referências que vêm atribuindo amplitude ao cargo. A profissão em si representa pouco apelo, apesar de a E1 ser uma empresa predominantemente de engenheiros e técnicos em siderurgia. A qualificação vem sendo cada vez maior, e o importante é ter competências múltiplas. A promoção por mérito tirou o poder decisório do chefe e

deu mais clareza ao processo. A rotatividade de pessoal, muito baixa, tem se manifestado mais nas empresas adquiridas, em fase de mudanças.

A inexistência de cartão de ponto foi apontada como estratégia para um contrato de responsabilidade. O que se espera do funcionário é responsabilidade e correção na informação sobre o volume de horas trabalhadas.

Nós não temos cartão de ponto para os operadores. Para mim isso é algo emblemático. Nós dizemos para as pessoas que nós acreditamos que elas saibam qual é o seu compromisso de horário, e esperamos que cumpram. Nós temos catracas de acesso nas usinas por questões de segurança patrimonial e para controle do fluxo de pessoas. Mas nós trabalhamos com o conceito inverso ao do cartão de ponto. Os operadores registram no sistema as suas cargas horárias. Se for para mais ou para menos. Se fazem hora extra, registram e nós pagamos. [...] mas, quando descobrimos um desvio na informação, nós demitimos a pessoa. Nós fazemos um contrato de responsabilidade. E nós exercemos rigorosamente o contrato. Eu acho que assim construímos uma empresa mais responsável, mais autônoma e ética. Nós não toleramos desvios. (E13R)

A questão ética e de correção da informação transmitida entre funcionários e a empresa é um ponto crucial para a E1. É um regime de ausência de tolerância nesses aspectos.

Nas aquisições, os executivos têm sido recrutados no país de origem. Somente no caso de não existir pessoal local, os brasileiros vêm assumindo posições gerenciais ou técnicas, temporariamente, até que os treinamentos possam ser feitos e colaboradores locais possam ocupar as posições.

- Relações entre atores

As entrevistas mostraram que nas relações de produção o ator de interface parece ser o perfil do gestor E1. Esse ator vem lidando bem com os limites organizacionais e circula entre os ambientes externo e interno. Na E1, a ênfase nos processos de trabalho como meio de integração é coerente com o perfil de ator de interface. Ele faz a intermediação entre os projetos de melhoria de processos e de evolução na carreira, entre a corporação e a operação, faz o trânsito entre as empresas adquiridas e a E1, circula pelos meios externos estabelecendo relações e negociações e, por fim, promove as mudanças. A origem desse ator na E1 foi a reestruturação para o modelo e a qualidade. Ele foi beneficiado por intensos treinamentos para sobreviver à mudança que extinguiu os níveis hierárquicos intermediários.

Com o ator de interface na dianteira, as relações entre atores sinalizaram para a categoria de transformação negociada. As negociações passaram a ser intensas na E1 em termos de inovação de regras e de conhecimento. A cooperação tem se dado de forma transversal, e o profissional vem sendo constantemente atualizado, desfrutando da autonomia coletiva.

Aspectos das relações de consenso apareceram com relação ao sistema de valores compartilhados. A E1 preservou fortemente seu sistema de valores. As divergências têm encontrado espaço para se manifestar tanto na estrutura como nas relações informais e na comunicação livre e direta que caracteriza a E1.

- Cultura de empresa

Três tipos de identidades apareceram no contexto da E1:

- a) a identidade profissional, em que a integração ocorre pela competência;
- b) a identidade da mobilidade, mais voltada para a lógica de um projeto profissional individual. A relação entre os funcionários e a E1, nesse caso, mostrou o engajamento durável enriquecido por experiências internas e a mobilidade para o profissional se deslocar entre empresas do conglomerado;
- c) a identidade empreendedora, que evoca o caráter inovador da gestão e da tradição familiar da empresa. A família é percebida, na E1, como exemplo de profissionalismo, e a empresa, como espaço de realização profissional. Essa identidade encontrou respaldo na convergência entre trabalho, empresa e mercado para inovar produtos e modo de gestão.

A dinâmica cultural que essas três identidades colocaram em funcionamento na E1 traduziu a cultura de empresa orientada para os desafios do mercado, da modernização de competência profissional.

A cultura foi associada às relações familiares e à capacidade empreendedora na origem e nas gerações seguintes. A liderança e os valores foram as referências para o desenvolvimento da confiança entre o emaranhado de culturas que formam a E1, mas que compartilhavam os valores explicitados pela família.

Em resumo, a E1 vem atendendo à classificação de empresa modernizada, sem abandonar aspectos da empresa comunidade. Os elementos

de regulação compilados justificaram a classificação encontrada. O Quadro 13 identifica os elementos que constituem o mundo social da E1.

Elementos de regulação	E1
Pressões do ambiente	Múltiplas – externas e internas
Estrutura	Profissional e empreendedora
Modo de organização	Profissional de processos
Gestão de pessoas	Individualizada e multiforma
Relações entre atores	Predominância do ator de interface Relações negociadas Relações de consenso
Cultura de empresa	Cultura de empresa

Quadro 13 - Mundo social E1

Fonte: Elaborado pela autora.

8.8.5 Configuração dos mundos sociais na E1

Neste tópico se procura identificar os vestígios de outros mundos sociais na E1.

Sainsaulieu e Kirschner (2006) já haviam ressaltado que a empresa não é uma organização homogênea, mas uma dinâmica coletiva em que se realizam várias formas de regulação social. A procura de evidências de outras regulações na E1 reforçou essa premissa e nos levou a entender a empresa como uma configuração de mundos sociais.

O gráfico da figura a seguir demonstra os resultados da sondagem de tendências. A tipologia empresa modernizada foi omitida porque representa a tendência predominante apontada no item anterior.

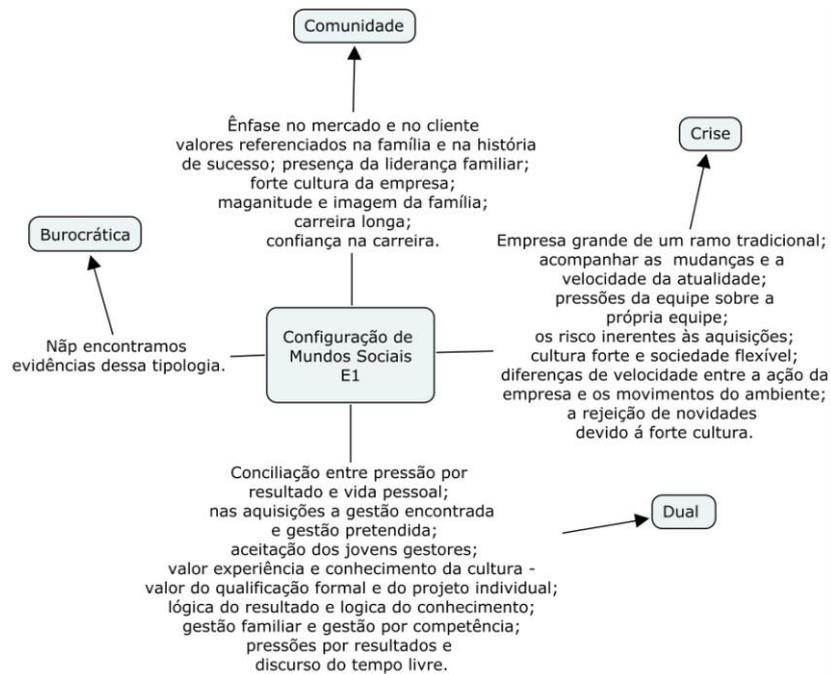


Figura 13 - Configurações de mundos sociais E1

Fonte: Elaborado pela autora.

8.8.5.1 A empresa comunidade

A aplicação do diagnóstico de mundos sociais revelou a presença das características da empresa comunidade na E1.

Os traços dessa tipologia podem ser compreendidos pelas referências à família, recorrentes nas entrevistas. Na transcrição das seis entrevistas, os fundadores e os executivos da família que ainda atuam hoje na E1 foram citados em todas as entrevistas, num total de sessenta vezes. Foram atribuídas à origem familiar: a capacidade empreendedora, os valores que impregnam a cultura da empresa, a imagem e a presença discreta da empresa nos meios de comunicação.

A E1 é uma empresa que nasceu do empreendedorismo. Ela é uma empresa empreendedora. Seus fundadores tinham essa coisa de empreender. Isso está na nossa história. E começamos lá com um pequeno comércio. A empresa [...] está aí, as bolsas de valores mostrando que nós não paramos de crescer. E a gente sabe que no mundo da siderurgia a tendência é o maior comprar o menor. Então, quem não cresce vai ser comprado. [...] Nesse cenário a E1 vai se posicionar como compradora ou vai ser comprada? A resposta é clara. Nós somos compradores! (E12F)

As demais características da empresa comunidade foram percebidas na persistência em atender a clientela, na estrutura simples e na gestão de pessoas orientada aos valores organizacionais, ao treinamento e à carreira longa.

A transição de empresa comunidade para modernizada pode ser ilustrada por esta declaração:

As pessoas na E1 são muito alinhadas à cultura própria que a empresa tem. Praticamente, quem não se adapta muito a essa cultura tem dificuldade de sobreviver aqui dentro. Então, parte dessa cultura é ser flexível à mudança e atender certos ditames que a organização coloca: isso vai ser bom para a organização e vai ser bom para o time. O pessoal passa a acreditar nisso e, assim, facilita o processo de mudança. Mas, agora, tem o outro lado, a empresa [...] pegava as pessoas e elas ficavam 30 ou 40 anos trabalhando. Elas iam crescendo na empresa, alguns não chegavam a ser diretores, mas chegavam a ser gerentes. E era como uma família, digamos assim. Em um determinado momento, veio aquela coisa do *downsizing* e também de oxigenar, se precisava de mentes novas, gente que viesse de outros lugares e de outros mercados. E isso de certa maneira quebrou um pouco o vínculo de confiança. Mas havia um respeito razoável. Na hora que começou a vir um monte de gente de fora, com outras experiências, os antigos começaram a se perguntar: qual é o motivo da oportunidade para ter essas experiências? Então eu valho mais fora da empresa do que dentro da empresa? Se eu saísse hoje e voltasse daqui a dois anos, eu voltaria com um salário melhor? Então se começou a questionar isso. Esse grau de confiança que havia, na medida em que foi quebrado, a mudança ficou um pouco mais complicada. E o que aconteceu é que dada essa cultura muito forte, dos novos que entraram, poucos se adaptaram e muitos saíram. (E14S)

A declaração acima cria a imagem de que a quebra de confiança causou um impacto negativo tão grande quanto o impacto causado pela conquista dos funcionários por uma cultura forte. Essa quebra de confiança atingiu o processo de mudança e deixou um alerta sobre a dificuldade de reter novos funcionários.

8.8.5.2 A empresa dual

Sainsaulieu e Kirschner (2006) mostram que a empresa modernizada, e também a empresa em crise, vive um dualismo decorrente da transição entre uma cultura em declínio e uma visão de futuro inovador à procura de reconhecimento.

Na E1, esse dualismo não tem sido relacionado ao declínio cultural, mas ao impulso para o futuro inovador potencializado pela cultura empreendedora. No caso em questão, a tradição e a modernização parecem convergir e estabelecer uma ação sinérgica de renovação. A tradição liberou as energias e aportou os investimentos na qualidade como estratégia de modernização. Nesse sentido, e na nossa percepção, a crise ameaçadora dos valores e dos princípios profissionais não chegou a se instalar e a fragilizar a estrutura social da E1.

A introdução dos princípios de qualidade foi levada a cabo pelos gerentes operacionais mais antigos da empresa, com a sustentação da direção executiva e do conselho de administração. Esse grupo gerencial tinha perdido o espaço devido à

redução de níveis hierárquicos e à valorização dos operadores como forma de promover a mudança para a visão de processos. Os gerentes mais antigos e mais experientes foram reposicionados na estrutura organizacional corporativa, no caso a forma matricial, e treinados para conduzir a interlocução entre corporação e operação e para gerenciar o projeto de implementação da visão de qualidade total. A disciplina de melhoria contínua, base da qualidade, propiciou o aparecimento de uma forte cultura técnica muito próxima da cultura da empresa comunidade e do perfil profissional da E1 orientado pela engenharia. A proximidade entre operação e gestão reativou as identidades empreendedoras.

Por outro lado, o dualismo vem se manifestando nas recentes aquisições de empresas pelo grupo E1, em que convivem no mesmo ambiente as lógicas de trabalho remanescentes da empresa adquirida e a lógica de trabalho da E1. A prática das mudanças nas aquisições tem se processado em período relativamente longo para permitir a descoberta das singularidades na organização comprada e reduzir o impacto da dualidade.

A cultura E1 está na hierarquia, nos processos, no alinhamento e aí vem a organização de negócios adquiridos. A E1 vem entrando e levando sua cultura em doses homeopáticas. Mesmo sendo uma empresa no Brasil, nota-se a diferença. Era muito, muito diferente, muito diferente! Era gritante. E o processo de mudança foi muito lento. Trabalha-se muito mais tentando trazer os novos como colegas. [...] É um exercício de vender coisas. Nota-se que alguns não buscam apoio nunca. Nota-se que tem extrema resistência. Ai se trabalha de maneira adaptada. No início eu ficava mais indignado e forçava mais. Mas depois eu vi que não tinha eco na empresa. Não adiantava, se é coisa estrutural, não vai ser nesse processo. Então, a gente consegue avançar muito na amizade. Eu criei laços com algumas pessoas. E esses laços ajudam. (E14S)

A declaração mostra as equipes de empresas adquiridas e as equipes da E1 expostas à difícil tarefa de lidar com as diferenças culturais e com um entrosamento que independe de práticas gerenciais. Fazer emergir uma cultura nova que pode diferir de outras fusões feitas pela E1 submete o grupo ao exercício da expressão e do desenvolvimento de percepção.

Outra forma de dualismo apareceu pela contraposição da lógica de resultados e da necessidade de deslocamentos constantes, por motivo de viagens, e a lógica da qualidade de vida pessoal, familiar, e o desejo de tempo livre incentivado pela empresa. Nesse sentido, para um dos entrevistados, a conciliação dessas lógicas exigiu que o trabalho remoto fosse reconhecido pela E1 como um modo de organização. Os gestores desfrutaram da confiança da empresa, podendo exercer a atividade de trabalho em qualquer lugar, mas essa realidade se aplica apenas às atividades gerenciais. Nessa entrevista, o funcionário explicou que amenizou o problema fixando a família no Rio de Janeiro e organizou o

trabalho de forma a que pudesse estar em casa de sexta-feira a segunda, executando atividades no Rio ou em casa.

O dualismo também pode ter se manifestado na lógica dos investimentos na qualificação dos novos funcionários em relação aos riscos da saída, que ficam sempre para a empresa, que se coloca numa posição de cautela: conciliar a ânsia do jovem em crescer rapidamente com a predisposição da E1 em aceitar que os novos, com pouca experiência, assumam a empresa.

8.8.5.3 A crise

Sainsaulieu e Kirschner (2006) defendem que a empresa em crise gerencia um comportamento social sob as ameaças da inovação no trabalho e nos ofícios tradicionais.

Neste ponto de nossa análise, entendemos como crise as evidências sobre uma situação social mais conflitante do que as identificadas na dualidade. Os aspectos explorados aqui visam revelar descompassos entre a realidade interna de relações sociais e as expectativas externas, dado que a E1 não se caracterizou como empresa em crise.

Assim entendemos, com base nos inquéritos, que a crise na E1 possa se manifestar pelo descompasso da mudança, considerando o ramo de negócio tradicional e o estilo cauteloso da ação da E1.

A mudança é bem complicada, eu diria que mudança numa organização siderúrgica, bem tradicional. Quando se tem um Google da vida, a mudança rola fácil. [...] na propaganda o pessoal é mais aberto à mudança. Numa empresa de *commodity*, pesada, tradicional, de 100 anos, acho que alguma coisa está acontecendo, mas não é fácil. (E14S)

Os riscos inerentes às aquisições vêm submetendo a E1 a processos muito lentos de mudança, para viabilizar a recuperação das empresas compradas e a fixação de metas de resultados. A mudança inclusive, tem sido cuidadosa porque a cultura forte da empresa poderia neutralizar as qualidades e vantagens do contato com as culturas locais e promover a submissão ao comportamento da E1.

8.8.6 Sondagem de novas formas de organização

A análise deste tópico procurou identificar as experiências de modernização da E1 considerando os indicadores de inovação da organização estudados por Fenton e Pettigrew (2000).

A representação esquemática na figura a seguir auxilia na descrição dos indicadores.

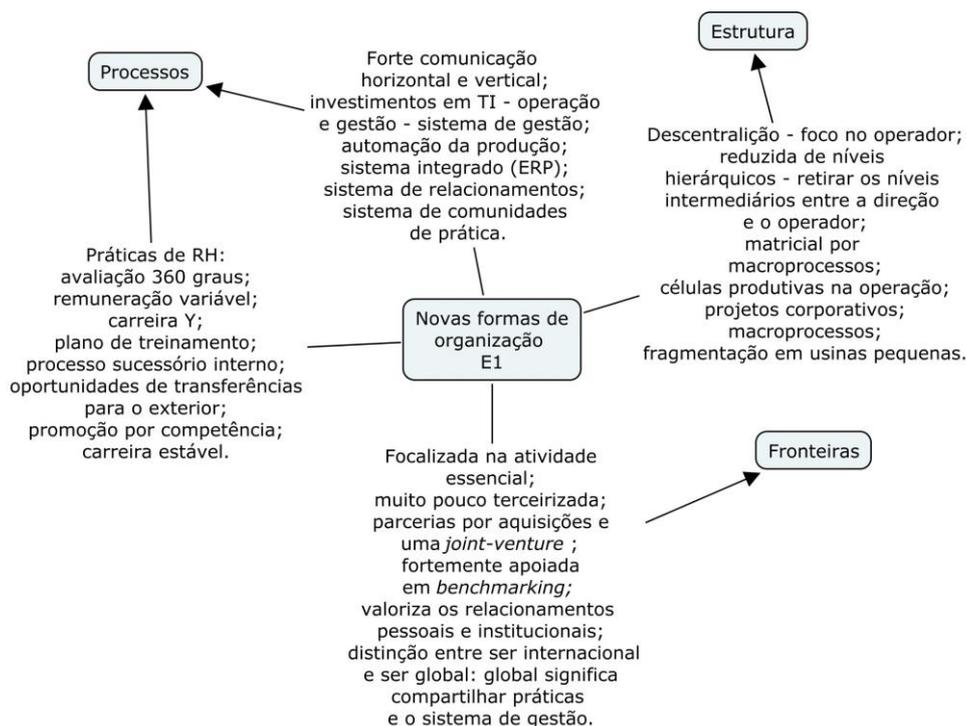


Figura 14 - Novas formas de organização E1

Fonte: Elaborado pela autora.

8.8.6.1 Estrutura

Quanto à forma, a estrutura da E1 mostrou-se matricial na corporação e celular na operação. A matriz relacionou a corporação, segmentada por região e país, com os processos. A integração foi feita através de um processo de coordenação, que tem um facilitador do processo para a interlocução entre corporação e operação em todas as localidades de atuação da E1.

- Descentralização

A adoção de uma estrutura matricial foi o resultado da descentralização e da implementação da abordagem de processos na empresa. A descentralização focalizou

a operação e o operador como alvo para a transferência de poder decisório. Criou-se uma estrutura de governança, entendida na E1 como processo de decisão. A capacitação foi intensa e o processo de mudança, longo.

A governança é a estrutura de decisão. Como que essa decisão é tomada e compartilhada? [...] As nossas decisões não são tomadas no corporativo, são tomadas na planta. Isso é uma prática que influencia o comportamento na ponta [...] e isso na E1 anda muito bem, muito bem. (E12F)

A E1 era uma pirâmide que foi invertida. Os operadores, o nível intermediário e o nível gerencial. Essa foi a maneira de começar a transferir o foco para a operação, para os resultados. Por que na verdade, quem é que faz? Quem é que agrega valor? É o operador que está lá no sábado, de madrugada, no domingo de manhã, fazendo as coisas acontecerem. [...] Então, a descentralização chamou-se de gestão com foco no operador. [...] Viu-se a necessidade de ter uma melhoria no sentido de capacitações mais focadas, mais definidas e o pessoal começou a ir ao Japão. Na estrutura, a gente praticamente tirou a camada intermediária, de supervisão. Essas pessoas passaram a tratar diretamente com os operadores. Não totalmente, mas se aproximaram muito. A mudança foi muito forte! Então, por exemplo, eu era gerente de uma área, comecei a ter reuniões semanais com os operadores. (E16P)

Aqui, nota-se o efeito da descentralização sobre o comportamento gerencial e dos operadores. A mudança foi gradativa, mas exigiu a aceitação por ambos os lados, gerentes e operadores. Os operadores passaram a ser ouvidos e os gestores aprenderam a ouvir. Mais uma vez, destaca-se a importância dada a qualificação. Nesse caso, orientada aos operadores e com a finalidade de aumentar a satisfação da clientela.

- Redução de níveis hierárquicos

A descentralização permitiu que os níveis hierárquicos intermediários fossem extintos nas fábricas. Os gestores das fábricas foram reposicionados na estrutura matricial com a função de facilitadores.

Tanto a descentralização como a redução dos níveis hierárquicos, que são medidas complementares, tiveram o objetivo de aproximar gestão e operação.

Ao longo desses anos, nós temos tentado aproximar cada vez mais o chão de fábrica. Quando eu entrei na E1, eram 14 níveis hierárquicos. [...] hoje nós enxergamos quatro níveis operacionais: direção, gerência, o líder próximo da equipe e o operador. Esses são os quatro níveis que nós enxergamos. Isso foi um ponto fundamental para que a gente definitivamente trabalhasse a aproximação entre as pessoas. Porque o grande objetivo era termos a alta direção mais próxima do chão de fábrica, onde de fato as coisas acontecem e os resultados são gerados. Então, com isso, nós criamos uma série de mecanismos de aproximação com os operadores. Na prática a gente começou a investir no *empowerment* do operador. (E13R)

A ação modernizadora que se mostrou implícita aqui foi o aumento da qualificação do operador da E1 e a mudança de postura gerencial. Por outro lado, o fortalecimento dos operadores resulta em assimilação de responsabilidades e maior conscientização pelo resultado do trabalho do operador.

- Organização por projeto

A elaboração conjunta de projetos tem sido uma prática recorrente na E1. Mas os projetos não são diretamente associados à estrutura matricial. A matriz relaciona corporação e processos.

Os projetos foram estruturados sobre iniciativas definidas e em grupos específicos de trabalho que podem atingir escala nacional ou global.

A procura por melhoria de processos se desenvolvem em projetos operacionais conduzidos pelas equipes de operação com apoio do nível gerencial, denominado facilitador. A identificação de melhores práticas, que tenham ou não apelo concorrencial, até a sua validação em comitê global, traduz-se em projetos conduzidos com a participação de todas as unidades de operação da E1 no mundo.

Os projetos apareceram também em função do desdobramento das estratégias, e foram empreendidos com o objetivo de alcançar as diretrizes definidas pela corporação. Esse tipo de projeto assumiu um caráter de maior amplitude no contexto da E1, e tem sido considerado um recurso de governança porque implica representatividade global.

Uma diretriz, por exemplo, é aumentar o *market share*, é uma diretriz, para todas as operações da E1. Esse é um projeto estratégico vai ter uma contribuição maior e um envolvimento diferente, então é tratado como governança. (E12F)

Esse é o caso, do projeto conduzido por toda a rede de operações E1. O espaço de negociação está limitado à diretriz estratégica. Esse tipo de projeto exige na E1 uma forma de coordenação mais ampla, tratada como governança.

Nos projetos, a gente trabalha muito com grupos técnicos. Então vou dar um exemplo [...] tem uma diretriz da empresa que é acabar com fatalidade na operação. Não adianta produzir sem que haja um compromisso de que as pessoas não se acidentem. Não pode! Para isso, se formou um grupo técnico. Esse projeto se chamou projeto de riscos críticos e eu fui o coordenador. Então, nesse momento, eu estava coordenando um projeto para a E1. Eu não estava coordenando o projeto para o Brasil, para outra unidade, era para E1. O que eu fiz foi formar um time com representatividade de todas as operações dentro do grupo. Até ali eu só sabia o problema e começamos a trabalhar. Teve a participação de engenheiros, médicos, se foi fazer *benchmarking* nas melhores empresas. E se chegou a um *template* e fomos identificando, com metodologia, quais

eram os riscos críticos da fatalidade. E para cada um desses riscos se construíram diretrizes. Para regular melhor. (E12F)

Nessa declaração destaca-se a natureza do objeto do projeto que exige ser tratado por todos os envolvidos.

O projeto é considerado como forma de aprendizado coletivo. Uma troca que faz crescer em integração e conhecimento. Na base está também o cuidado com os empregados e com as pessoas que freqüentam eventualmente a empresa.

No projeto Risco Crítico foram conectadas mais de cem pessoas, em oito grupos. Esse pessoal se desenvolveu e se capacitou sem ter tido que frequentar universidade de novo, é no projeto que eu acho que é aonde o conhecimento mora. Tinha um conhecimento intrínseco na rede que participou do *benchmarking*. As pessoas discutiram o assunto risco, e internamente, no grupo, capturamos o conhecimento adquirido no *benchmarking* e nas discussões. [...] todo mundo que participou desse processo cresceu profissionalmente e cresceu como pessoa. Eu acho que essa socialização da informação facilita isso. (E14S)

A ideia de projeto está presente nas práticas de gestão de pessoas no que diz respeito ao reconhecimento das expectativas de qualificação, projetos pessoais que de alguma forma puderam ser associados aos interesses futuros da organização.

A capacitação na gestão de pessoas foi uma mudança brutal. Ainda está em implantação, mas é um mecanismo interessante. Eu tenho um plano de desenvolvimento que inclui o meu plano de capacitação, meus projetos pessoais. Então, eu faço uma projeção do que seria bom para a organização no projeto pessoal. Por exemplo, vou fazer um *survey* numa determinada tecnologia para definir qual é a melhor tecnologia para ser aplicada no futuro. Isso não é uma prioridade para a organização, mas pode ser bom para ela e é uma coisa em que eu quero me desenvolver. E faço meu projeto. (E11SY)

Na gestão de pessoas a renovação das práticas está orientada ao projeto pessoal, apresentado e discutido pelos funcionários e seus superiores hierárquicos.

A organização por projeto amadureceu na conexão com os projetos sociais desenvolvidos por empresa sem fins lucrativos mantida pela E1. Os instrumentos gerenciais da produção e os projetos sociais representaram um vínculo entre os mesmos valores difundidos pela empresa.

A gente tem escolas, creches, asilos e outras instituições sociais. A gente entra nesses projetos com os mesmos valores aplicados à gestão, à qualidade que usamos na operação industrial. É Impressionante o resultado que esse tipo de coisa acaba dando, e muitas vezes acaba transformando uma escola e transformando todas as pessoas que frequentam aquela escola. Então, existe um rol de projetos como esse, aonde todos os funcionários aqui tem a possibilidade de estar participando, ajudando, então eu acho que essa é uma atuação que vem envolvendo toda a sociedade e a nossa produção. (E15)

Nós temos mais de quarenta projetos sociais estruturados, com objetivos e recursos definidos, numa das usinas, com o apoio do Instituto E1. É um grupo de voluntários nessa usina que tem entre 500 e 600 funcionários. Nós temos mais de 200 voluntários ativos. Voluntários ativos são pessoas que fora do seu horário de trabalho se propõe a fazer qualquer tipo de contribuição adicional ao projeto. (E13R)

Os projetos promovem mudanças nos relacionamentos e motivam as pessoas para o trabalho e para o uso de tecnologia.

Eu estou agora participando de um projeto estratégico. Eu já tinha participado da implementação, no Brasil, de um projeto semelhante e fui designado para implantar em outros países. [...] nós estamos trabalhando em times, tem gente da América Latina, estamos lá com colegas da América do Norte. Tem consultores trazendo a metodologia. Tem o nosso fornecedor de tecnologia. No time que eu estou coordenando tem umas 20 pessoas. Usamos tecnologia de comunicação: videoconferências, telefones, o que precisar. [...] os prazos são muito curtos, cada dia perdido é custo, é tudo muito caro. Tem um conjunto de indicadores de resultado e isso é o que a gente está acostumado a fazer. [...] tem que ter essa rede de técnicos que está contribuindo para fazer a gestão. (E16P)

O uso de metodologias e tecnologia aplicadas aos projetos é visto como um desafio e como incentivo à qualificação para a aplicação desses recursos. Não se percebe receio no uso desses recursos, mesmo que sejam francamente desconhecidos no início.

8.8.6.2 Processos

A organização inovadora, segundo Fenton e Pettigrew (2000), age por processo, embora a estrutura vertical ainda se mantenha. Três vertentes de análise foram aplicadas neste tópico: a comunicação vertical e horizontal, os investimentos em tecnologia de informação e as novas formas de gerir pessoas.

- Comunicação horizontal e vertical

A E1 apresenta uma comunicação interna que independe da hierarquia. O acesso aos níveis hierárquicos é simples e fácil. A visão de processos somente veio ratificar esse comportamento cultural da empresa. A comunicação vertical e horizontal ocorre pela mediação feita pelo facilitador dos processos. O facilitador é uma posição gerencial que tem por objetivo fazer a interface entre a equipe executora do processo de produção ou gestão e a corporação. O líder da equipe (*process líder*) relaciona-se diretamente com o facilitador (*process owner*), que ajuda a viabilizar as melhorias de processos e as negociações das melhores práticas junto aos intervenientes externos e à corporação.

- Investimentos em tecnologia da informação

A E1 tem apoia-se fortemente em tecnologia de informação para criar espaços de orientação e decisão..

Eu acredito que o sistema de controle, como *guide line*, seja maravilhoso e deve ser entendido dessa forma, ele é o *checklist*, o orientador, para obter o melhor resultado naquele processo. Mas quem vai definir o resultado? Há diversas formas, tais como diretrizes estratégicas, a política relacionada àquele processo, as demandas da sociedade. Nós fazemos a análise de todos os *inputs* e dos *outputs*. Esses *outputs* estão adequados às diretrizes da organização, são os resultados que temos que ter. O sistema é uma função para auxiliar nesse processo e ele tem que ser adequado a isso, ele não é uma lei, na minha opinião, é assim que eu vejo! (E11S)

A gestão é instrumentalizada por um sistema próprio de controle, que integra as estratégicas e à ação diária. Através desse sistema, as estratégias corporativas vão sendo desdobradas, negociadas e controladas, tendo como referência as metas de resultados relativas às melhores práticas e aos processos de trabalho

- Novas práticas de gestão de pessoas

Ao longo do processo de modernização, a E1 investiu na instrumentalização das práticas de gestão de pessoas. Foram implementados, nos últimos vinte anos, práticas de avaliação 360 graus, carreira em Y, análise de competência e potencial, processo sucessório dos ocupantes de posições gerenciais e política de capacitação intensa e rigorosa, a ponto de fazer parte da avaliação de desempenho e da remuneração variável. Essas novas práticas estão sendo consolidadas na empresa, e ainda são com reservas.

Eu acho bruta teoria! Na E1 ainda não se conseguiu mudar bem as práticas de gestão de recursos humanos. Mas está melhorando. Eu vejo mudanças. Por exemplo, começamos a usar mecanismos de análise de potencial das pessoas. Ferramentas, na verdade. Deu mais ênfase à capacitação. [...] A empresa viu que para ter pessoas aqui com bom potencial, seria preciso dar chance para que elas se capacitassem de uma maneira melhor. Ai começaram os programas no exterior, muita capacitação, começaram programas internos melhores.(E11S)

A qualificação como base da questão de pessoas é citada por todos os entrevistados. Mas, a inovação nas práticas de gestão de pessoas ainda é entendida como pouco impactante.

Começou-se a se ter uma divisão um pouco melhor da carreira técnica e da carreira gerencial, um pouco separadas. Num determinado momento tinha dado forte visibilidade à carreira gerencial e aquele técnico, que era bom, ficou de certa forma relegado a um segundo plano. E até de forma jocosa. Ah! Ele é

muito técnico, não dá para ele ir para outro lugar. E na verdade boa parte da sustentação da empresa é feito por pessoas que têm conhecimento técnico. E aí se percebeu isso. Mas já havia tido perda considerável de conhecimento técnico na empresa. Quando se percebeu isso, se criou a carreira técnica nos mesmos moldes da carreira gerencial. [...] Então, a organização começou a se preocupar mais com isso e criou os Comitês de Recursos Humanos. Ainda não estão funcionando perfeitamente. É um processo a crescer. Mas pelo menos tem uma regra do jogo bem montada agora, bem articulada. E que está engrenando devagar. (E11S)

A valorização do conhecimento técnico se deve às conotações de perda de conhecimento. Aqui. Parece que a gestão do conhecimento se aproxima e pode renovar a gestão de pessoas. A idéia de interdependência entre a ação operacional e a ação dos gestores pode valorizar o trabalho técnico.

8.8.6.3 Fronteiras

- Centralidade do negócio

Verificamos, na E1, a consciência sobre o que a organização faz efetivamente, o que é o negócio E1. Mas, a definição de negócio é colocado como uma realidade de hoje, fazendo crer que no futuro mudanças podem ocorrer. A entrevista E12F enfatiza o que é definido hoje.

Não existe crescimento de um dia para a noite. O crescimento tem que ser construído, é consequência daquilo que a gente acredita. Então, se a empresa hoje definiu que o core business é aço, é aço! Você não vai ver nunca um funcionário da E1 dizer que a empresa comprou uma fábrica de suco de laranja. Ela vai seguir fazendo aço. Então, tem coisas que são muito assim: um credo. (E12F)

A E1 dirige seus investimentos e qualifica equipes na sua competência essencial. O foco da gestão está claramente delimitado.

- Terceirização

A E1 passou pelo processo de terceirização em duas etapas: a primeira, em que se terceirizou para promover um enxugamento da empresa. Em seguida, muitos erros foram notados e o processo foi revertido nos pontos diretamente ligados ao negócio. Hoje, a terceirização tem se mostrado muito pequena, estando apenas em processos de apoio administrativo.

A terceirização tem questões legais. Tudo aquilo que é ligado ao *core business* pode ser terceirizado. Por exemplo, a manutenção era terceirizada, mas está dentro da linha de produção e não pode

ser terceirizado. Então foi reabsorvido. Houve um processo de terceirização muito forte no passado e depois houve uma reincorporação das atividades. O que a gente tenta fazer com terceirização é aquilo que não está na base legal, ou aquilo em que a gente não tem a excelência. Por exemplo, projetos de engenharia. No passado a gente tinha suporte de engenharia, faríamos o projeto, hoje a gente não faz mais isso, vamos ao mercado. Vemos quem tem tecnologia, que tem essa *expertise*. Hoje a terceirização está muito mais no nível da consultoria ou no nível muito básico de limpeza diária ou então em serviços externos. [...] já houve o *boom* de terceirização! Isso diminuiu muito a empresa. Mas não é mais assim. (E11S)

A E1 mostra o aprendizado sobre o que representa a centralidade no negócio e a compreensão sobre a competência central com relação também aos aspectos legais. A reversão da terceirização prepara a empresa para lidar com uma lógica de mercado e de contratos. Essa questão mostra os limites do mercado, nas declarações a seguir.

O custo no Brasil é muito alto na mão de obra, apesar de a gente ser beneficiado por isso. A empresa participa em sistema de saúde, participa em alimentação, participa em transporte, geralmente ela é longe, participa em capacitação, participa de uma série de coisas. Cada pessoa custa seguramente duas vezes o seu salário. Então, competir com os custos de fora é uma coisa complicada. Por exemplo, comparando com uma empresa nos Estados Unidos, ela não tem nada disso. Ela tem uma terceirização enorme, porque o que você precisar de especialização existe no mercado a bom preço. (E11S)

A centralidade no negócio é complementar ao desenvolvimento do mercado para a terceirização. No Brasil, seja pela dimensão, ou seja, pela qualificação das empresas, esse indicador de inovação organizacional pode ser um limite ao processo de terceirização

- Desenvolvimento de alianças estratégicas

As alianças estratégicas na E1 apareceram na forma de aquisições, uma *joint venture*. Além disso, houve forte parceria no *benchmarking* contratado de uma empresa no exterior, em que se discutem as melhores práticas ligadas ao negócio. As parcerias e alianças apareceram, também, citadas com relação à gestão do conhecimento pelas relações estabelecidas com instituições de tecnologia, estudos, pesquisa e associações diversas que lidam com questões ambientais na siderurgia. Nas atividades de responsabilidade social tem havido alianças estratégicas com instituições sem fins lucrativos.

Nas relações com fornecedores, destacou-se uma aliança estratégica fundamental para a empresa, a rede de sucateiros. A E1 opera utilizando sucata como

matéria-prima principal. Para obtenção da sucata, desenvolveu uma rede mundial de pessoas físicas, associações e empresas que coletam e entregam sucata nas usinas. Essa rede é considerada estratégica e é gerida pela E1 observando os mesmos princípios e valores organizacionais que orientam a produção.

Para os sucateiros a gente leva um programa de capacitação para que eles possam entender o quanto são importantes. Como são úteis para a gente. Ensinamos a gestão para eles, como ele organiza suas contas, como organiza a vida. Passamos para eles os conceitos que estão por trás desse negócio. É mostrar como eles podem sobreviver. Então, tem esse programa que vai desde o detalhe do catador de sucata até o envolvimento de todo o pessoal da E1, no sentido do catador ser visto como agente mesmo, participando de programas de sustentabilidade. (E15H)

As alianças estão envolvidas no contexto da organização em rede. A aliança estratégica pressupõe relacionamento duradouro e de profunda proximidade. Assim, a E1 procura levar para a rede recursos, qualificação e progresso para as entidades que compõem a rede. Essas atitudes mostram as diferenças entre fornecedores e aliados estratégicos.

8.8.7 Impacto das novas formas de organização sobre os processos de regulação social

A configuração gerencial das novas formas na E1 demonstra como os processos de regulação social ocorrem em cada uma das dimensões: estrutura, processo e fronteiras.

A análise da E1 constatou que as três dimensões gerenciais estão presentes e compõem as estratégias organizacionais. A dimensão rede se mostra ainda em desenvolvimento, mas se consolida com rapidez e tem grande apelo gerencial na instrumentalização do projeto de gestão do conhecimento, dos relacionamentos e das interlocuções.

O gráfico representado na figura a seguir resume as evidências encontradas que justificam a análise da configuração gerencial em três dimensões no caso da E1.

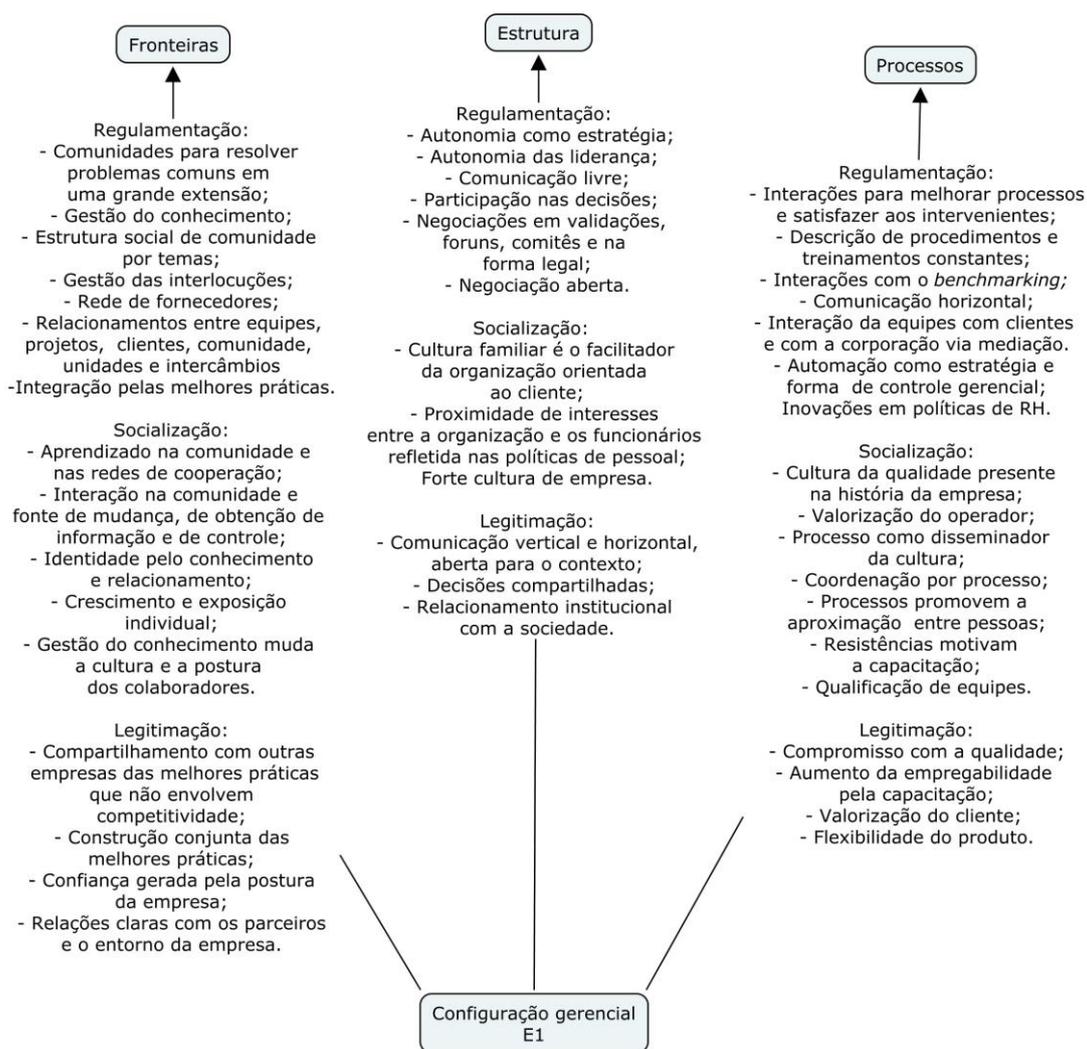


Figura 15 - Configuração gerencial E1

Fonte: Elaborado pela autora.

8.8.7.1 Impacto das novas formas de organização sobre o processo de regulamentação

Na dimensão estrutura de produção, a E1 promoveu a autonomia dos operadores pela descentralização e redução dos níveis hierárquicos. Isso resultou em maior capacidade, preparo e responsabilidade dos operadores para a negociação e a comunicação. Ao mesmo tempo, consolidou a fragmentação da operação em células produtivas.

As decisões passaram a ser tomadas em equipes, em grupos de trabalho, fóruns, comitês e conselhos e em processos de validação das propostas de mudança. A forma de estrutura matricial efetivou a comunicação vertical e horizontal e consolidou a corporação como instância decisória.

Na dimensão processos, a autonomia se manifestou pela iniciativa para resolver problemas e melhorar os processos de produção e de entrega dos produtos para atender às necessidades dos clientes. A padronização dos processos, os treinamentos e os esforços conjuntos para a melhoria geraram a segurança necessária para a ação coletiva na assunção de maior responsabilidade. O *benchmarking* ofereceu as referências para as discussões sobre resolução de problemas e a geração de conhecimento necessária para levar a cabo a operação.

A organização do trabalho passou a enfatizar a equipe disposta por processos, apoiada pelos facilitadores que estabeleceram as relações de interface aproximando a operação e a corporação; equipes de trabalho e clientes; equipes e fornecedores.

As interações entre os atores de produção se estabeleceram horizontalmente, em torno de interfaces e das relações de trocas entre fornecedores e clientes.

Na dimensão fronteiras, a E1 organizou o trabalho em comunidades temáticas, referenciadas no processo de produção e de gestão. O objetivo da comunidade é discutir e solucionar problemas complexos e comuns a todas as unidades da E1. A solução desses problemas envolveria altos custos e grandes dificuldades se eles fossem abordados em grupos de trabalho, em comitês ou reuniões. O alvo da rede de comunidades são situações que exigem o envolvimento de muitos atores dispersos geograficamente, o que inviabilizaria a presença física em processos de validação.

A estrutura social da comunidade envolveu participantes, que se engajam livremente, e mediadores que promovem as aproximações entre os detentores do conhecimento e os demandantes desse conhecimento.

A ação em comunidade reduziu o esforço e o custo da resolução de problemas que porventura já tivessem ocorrido e sido solucionados em outras unidades em momentos diferentes. A comunidade detém a solução e a capacidade de disponibilização imediata das experiências. É, portanto, um aliado estratégico para a E1 e um recurso individual e coletivo de poder e negociação.

Outra forma de manifestação da regulamentação na dimensão fronteiras é a gestão dos relacionamentos e das interlocuções. Essa estratégia gerencial apontou a capacidade individual de relacionamento como um valor organizacional. O alvo da gestão nesse caso são as interlocuções entre funcionários da E1 e atores

externos. O objetivo é influenciar decisões externas e orientar as soluções de problemas internos. Essa estratégia se apoiou no caráter informal dos relacionamentos, embora o interlocutor represente formalmente a E1.

O conteúdo das interlocuções é disponibilizado para que outros atores tomem conhecimento do que está sendo discutido e decidido. A gestão dos relacionamentos e das interlocuções depende da confiança e da predisposição das partes em manter as relações de proximidade.

8.8.7.2 O impacto das novas formas de organização sobre o processo de sociabilização

Na dimensão estrutura, o processo de sociabilização foi facilitado na E1 pela cultura de empresa familiar. Essa cultura aportou coerência entre a visão estrutural e a visão de processos e garantiu que o cliente fosse o alvo da gestão. O aprendizado e a identificação entre os atores passaram a ocorrer tendo como referência a expectativa da empresa em corresponder aos interesses dos clientes em receber um produto de maior valor agregado. Na E1, o cliente foi apontado, ao mesmo tempo, como valor da organização e como ator da produção. Assim, é envolvido com a cultura da empresa, trazendo suas singularidades e interagindo com a produção.

Na dimensão processo, os princípios da qualidade foram os insumos do processo de sociabilização. Esses princípios concentraram as discussões em torno das diferenças técnicas e culturais em todas as unidades, considerando seus ambientes específicos e o comportamento de clientes e fornecedores. A adoção dos mecanismos de qualidade explicitou a necessidade de resolver problemas de produção e aprimorar a gestão. A cultura técnica na E1 reanimou o sentido profissional. O compromisso com cliente foi firmado. Os aspectos da cultura empreendedora ativaram a criatividade na operação e ratificaram a posição do cliente como ator de produção

O alvo da gestão passou a ser as interações entre os operadores, os clientes e os fornecedores para a melhoria dos processos. O processo de produção e de gestão foi considerado o veículo disseminador da cultura E1.

A capacitação contínua e desafiadora dos operadores e gestores criou identidades entre os grupos e foi utilizada como meio de redução de resistências à mudança. O aprendizado com a qualidade valorizou o profissional, aumentou a

qualificação técnica e gerencial do operador e imprimiu segurança ao processo decisório.

Na dimensão fronteira, a socialização correu pelo aprendizado nas comunidades temáticas, nas redes de fornecedores de matéria-prima e nas parcerias. O valor sinalizado pela E1 foi o conhecimento e a competência de relacionamento.

Os participantes da comunidade passaram a ser reconhecidos pelas contribuições à comunidade, pelo crescimento pessoal e pela capacidade de gerir sua exposição perante a E1. As contribuições à comunidade passaram a compor a sistemática de reconhecimento e de premiação. A agilidade da colaboração é uma medida de eficiência da comunidade. O funcionário na E1 é denominado “colaborador”.

A análise da E1 mostrou que a dinâmica da comunidade desenvolveu alianças e identidades entre grupos em torno de problemas complexos. Além disso, promoveu o aprendizado e a cooperação em um espaço em que explicitar o problema e pedir ajuda significam desempenho.

A interação com as redes de fornecedores cresceu e deitou raízes. A E1 investiu na formação dos catadores de sucata e desenvolveu programas de qualidade dirigidos para esse ator.

A aliança com a empresa *benchmarking* e instituições de desenvolvimento de tecnologia e processos aportou conhecimento aos gestores e operadores.

Esse contexto reforçou a identidade profissional do coletivo de produção.

8.8.7.3 O impacto das novas formas de organização sobre o processo de legitimação

Na dimensão estrutura, a legitimação da ação coletiva ocorreu pela comunicação aberta e razoavelmente livre de controle hierárquico e pela decisão compartilhada, tanto na instância corporativa como na operação.

A comunicação aberta foi apontada como um valor compartilhado. A estrutura de organização fala a linguagem dos valores da empresa comunidade, referenciada na postura discreta da família perante a sociedade e o mercado.

Na dimensão processo, a legitimação foi verificada pelo empenho de melhoria dos processos e de qualificação do empregado.

A busca contínua por melhores práticas de produção e gestão que reflitam as particularidades culturais das unidades de produção e a cultura da E1 foi entendida como forma de legitimação da ação coletiva.

A legitimação também foi citada nas exigências de qualificação e disponibilização de recursos de formação profissional. As preocupações com a atualização técnica do funcionário e com a segurança no trabalho foram destacadas.

A agregação de valor para o cliente e para o entorno da empresa tem sido a medida da legitimação da E1, nessa dimensão.

Na perspectiva da fronteira, a legitimação foi constatada pela coordenação das unidades do conglomerado E1 através das melhores práticas. As melhores práticas são acordos de padronização comuns às unidades. Elas representam a linguagem portadora das diferenças culturais e da flexibilidade. As melhores práticas que não impactam a competitividade, como é o caso da segurança dos indivíduos no trabalho, são divulgadas publicamente e compartilhadas com outras empresas do ramo de siderurgia.

A legitimação também se verificou pela confiança devotada à empresa pelos funcionários. A recuperação da E1, na crise econômica de 2008, foi apontada como prova de confiança. Nessa ocasião, os funcionários demitidos foram recontratados e as atividades retomadas gradativamente.

8.8.8 A dinâmica de desenvolvimento social

A dinâmica de mudança na E1 significou o passo à frente na tipologia de mundos sociais definida por Sainsaulieu e Kirchner (2006) e por Osty, Sainsaulieu e Uhalde (2007), a partir da leitura das novas formas de organização.

8.8.8.1 O modo de integração

A forma de integração na E1 é fortemente suportada pela dimensão gerencial dos processos e pela abertura para a dimensão fronteiras que favorece o mundo em rede. A aproximação entre os indivíduos e grupos se vale dos projetos de melhoria dos processos de produção e de gestão, assim como do gerenciamento das interlocuções. Os valores qualidade e relacionamento têm orientado a capacitação dos colaboradores e as práticas de gestão de pessoas.

Os espaços de confronto de diferenças mostram-se na forma de comunicação, nas comunidades e na participação em projetos e instâncias decisórias. Esses espaços viabilizam a formulação de melhores práticas que se configuram em compromissos de padronização da forma de agir.

O sentido comum tem se afigurado na cultura familiar, no objetivo de satisfação do cliente e no crescimento dos funcionários e parceiros estratégicos.

8.8.8.2 A orientação da mudança

Depreende-se da análise que o trajeto para o futuro da organização inclui o crescimento geográfico e a sinalização da abertura para o mundo em rede.

A justificativa para essa afirmativa reside na constatação da consolidação das características da empresa modernizada e no aprendizado acumulado nas experiências de relacionamento com os grupos internos, clientes, fornecedores e parceiros estratégicos, governo e sociedade.

A atuação em rede revelou-se nos investimentos nas comunidades temáticas e no conhecimento resultante das interações entre os atores de produção em todas as unidades da E1, com o *benchmarking* e com grupos de envolvidos com inovação tecnológica e sustentabilidade.

A E1 vem expandindo as regulações sociais sem que as demais dimensões gerenciais sejam descartadas.

A presença da empresa comunidade ressaltou a dinâmica econômica da adaptação ao ambiente, dada a natureza muito oscilante dos produtos e do mercado. A nova regulação social surgiu numa dinâmica de inovação, segundo a lógica de mudança transferencial. A dinâmica da inovação conservou a busca por maiores patamares de flexibilidade na produção. A mudança transferencial se caracterizou, aqui, pela comunicação entre grupos culturais diversos, pelo modelo de gestão multidimensional e pela criação de novos espaços de aprendizado coletivo.

O gráfico representado a seguir ilustra o desenvolvimento social da E1 como um trajeto de mudança.

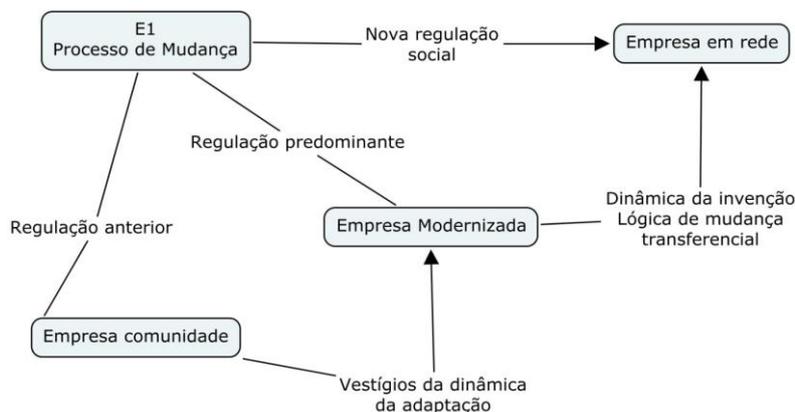


Figura 16 - Orientação para a mudança E1

Fonte: Elaborado pela autora.

8.8.8.3 A legitimação da ação da empresa

Houve a percepção de que a legitimação da ação da empresa pode encontrar respaldo em dois sentidos: um seria o compartilhamento de melhores práticas de produção entre as unidades da E1; outro seria o compartilhamento de melhores práticas que não envolvem competitividade com o ambiente industrial no ramo da siderurgia. A formulação das melhores práticas ocorre em amplo processo de negociação que envolve as comunidades temáticas, a empresa de referência (*benchmarking*) e a alta direção da E1, que ratifica o processo de formulação em reuniões de validação.

As relações entre os atores e a ênfase na capacitação dos funcionários e parceiros estratégicos, que resulta no aumento da empregabilidade, também foram percebidas como passíveis de serem apontadas como fonte de legitimação e reconhecimento da autonomia dos atores de produção.

A clareza de negociação foi notada pela forma de comunicação vertical e horizontal e na postura da empresa em face das fragilidades da produção, característica do ramo em que atua. A negociação e os espaços de expressão dos funcionários seja para a melhoria dos processos e aumento da satisfação do cliente, ou seja para busca por melhores condições de trabalho ocorrem pela inserção dos grupo em projetos e pela participação nos comitês, nas comunidades temáticas e nas reuniões de validação.

8.9 O CASO DA E2

8.9.1 Apresentação da empresa

A E2 atua no ramo de energia e ao longo dos anos de existência vem seguindo uma trajetória de crescimento geográfico, de expansão das atividades industriais e de contribuições para a diversidade da matriz energética brasileira.

Na sua constituição jurídica, a E2 é uma sociedade anônima de capital aberto com grande projeção e atuação nos mercados nacional e internacional.

Nos últimos vinte anos, a E2 passou por fortes transformações na orientação estratégica devido a mudanças na regulação do setor.

As mudanças decorrentes dessa fase motivaram nosso interesse e escolha da E2 para compor a pesquisa de tese.

8.9.2 Perfil dos entrevistados

Foram entrevistados nove executivos com o perfil apresentado a seguir.

Entrevistado	Posição	Tempo de empresa	Formação
E21P	Gerente	25	Engenheiro
E22T	Gerente	30	Engenheiro
E23A	Gerente	23	Químico
E24A	Gerente	34	Engenheiro
E25V	Gerente	23	Engenheiro
E26I	Gerente	25	Engenheiro
E27C	Gerente	30	Engenheiro
E28C	Gerente	25	Engenheiro
E29S	Gerente	22	Administrador

8.9.3 As percepções sobre os desafios gerenciais do desenvolvimento social

A percepção dos entrevistados sobre o desenvolvimento social da companhia como trajeto de mudanças deu-se em três grandes fases, que refletem a história da E2: a fase da criação, a fase da expansão e a fase empresarial.

A fase de criação foi relatada como decorrência dos imperativos de desenvolvimento econômico do país no início dos anos 1950.

A E2 foi criada dentro de uma visão de Estado, dentro de uma visão de nação. A E2 fazia parte da construção do Brasil. [...] ela representava algo que o Brasil poderia fazer e que outros países já conseguiam alcançar. E realizamos essa tarefa à nossa maneira, uma maneira brasileira! [...] por sorte ou por visão, essa forma se mostrou muito moderna. A E2 tinha como responsabilidade a missão de atender ao Brasil, com qualidade. [...] isso era ao mesmo tempo um privilégio e uma obrigação. (E26I)

Nessa primeira etapa de funcionamento, a gestão orientou-se pela busca de conhecimento para o desenvolvimento do negócio. Investiu-se em infraestrutura, tecnologia, capacitação de pessoas e, por fim, no preparo dos fornecedores para suprir as necessidades de crescimento. A descrição da fase de criação foi apontada como um momento mais social e menos empresarial. Os resultados para o país eram considerados mais importantes do que as metas financeiras.

O período que se seguiu foi de expansão. A empresa cresceu por iniciativa própria, diferentemente das tendências mundiais em que o crescimento ocorreu por aquisições e fusões. Na E2, o crescimento decorreu das descobertas de materiais primários, da ampliação geográfica, do ingresso em atividades de exportação e, em seguida, pela internacionalização e pelas parcerias estratégicas.

A terceira etapa se caracterizou por sucessivas mudanças. Primeiro, um período marcado por restrições à contratação de pessoal para o quadro próprio e por contenção de custos. Num segundo momento, alterou-se o marco legal. Assim, a empresa foi exposta aos desafios do mercado. Nesse período, a gestão passou a ser orientada pela lucratividade, pela competitividade e pela ampliação da abrangência do negócio.

Para dar conta da intensidade da mudança, promoveu-se uma reestruturação organizacional com o objetivo de estimular a agilidade decisória, dar autonomia à operação através da descentralização de atividades e buscar projeção global. A internacionalização e as parcerias estratégicas foram entendidas como a saída para o novo patamar de desenvolvimento. Assim, a visão dominante da gestão na E2 passou a ser de caráter empresarial.

O momento atual foi relatado pelos entrevistados como a quarta fase do processo de desenvolvimento, caracterizada pela revisão dos princípios da gestão empresarial. Os relatos sobre a possibilidade de um novo ciclo de mudança se dividem entre aqueles que entendem que as reais oportunidades para a E2 se encontram no Brasil e, portanto, as investidas internacionais perdem a ênfase momentaneamente, e aqueles que percebem a revisão organizacional como um retorno ao modelo utilizado na criação da empresa. Foi

entendimento comum que a E2 passa por uma valorização da sua missão original voltada para o atendimento às expectativas da nação.

8.9.3.1 Autonomia

Os relatos sobre a autonomia se dividiram em duas vertentes. A autonomia institucional, que estabelece as relações entre a empresa, o ambiente e o sócio controlador, e a autonomia dos gestores e funcionários, que delimita os espaços de ação interna.

As opiniões com relação aos avanços da autonomia variaram entre os entrevistados. Delineou-se um modelo resultante de uma reestruturação que não chegou a se estabelecer totalmente, mas que trouxe ganhos de aprendizado e que vem sendo sinalizado com uma revisão, uma adequação ao momento atual.

8.9.3.2 Autonomia institucional

A autonomia institucional foi abordada pelos entrevistados considerando a grande capacidade da empresa em influenciar o ambiente e os atores de produção, principalmente quando a E2 age em conjunto com o sócio controlador.

A importância da E2 para a economia brasileira e a natureza da empresa vincula sua autonomia ao comportamento governamental e às tendências globais de mercado.

A mudança no marco regulatório do setor aumentou a autonomia institucional, mas trouxe, em contrapartida, maior responsabilidade no sentido da prestação de contas para os sócios e a sociedade. Essa mudança alterou a dinâmica da empresa junto ao ambiente externo e explicitou os desafios inerentes a sua atuação no mercado, à diversificação do núcleo das atividades essenciais do negócio, ao aumento de escala de operação e à atuação internacional. Essa nova dinâmica exigiu que a E2 considerasse a autonomia um dos imperativos da gestão.

Na visão da E2 atrelada ao desenvolvimento do país, a empresa exercia com autonomia o direito outorgado pelo Estado. [] nessa época, eram menores as preocupações com prestar contas à sociedade. Os grandes constrangimentos estariam no modo de operação [...] então, a autonomia era muito grande [...]. É claro que a gente sempre teve um relacionamento com os sócios. Sempre fomos uma sociedade anônima, o que também restringe de alguma forma a autonomia [...]. Na década de 90, começa a mudança. A questão regulatória passou a ter peso maior. Então nós passamos a ser vistos pela conformidade, passamos a atuar num mundo que havia competição. Competição exige mais autonomia, agora, para responder ao ambiente. A gente perdeu [...] um pouco a liberdade de

ação e ficou com a responsabilidade de prestar contas, prestar contas da conformidade legal, da conformidade ambiental e de prestar contas aos nossos acionistas. Essa visão ganhou muito corpo no final da década de 90. A E2, para fazer as suas atividades, passou a necessitar do acionista. O funcionário também passou a depender mais da equipe para atuar na competição. A autonomia agora aparece sob a forma de interdependência. (E26I)

As mudanças na legislação exigiram a revisão dos princípios de autonomia. Surge a interdependência e a competição como fatores determinantes da autonomia.

A mudança na regulação e a preparação da empresa para funcionar num modelo de mercado [...] teve como produto a reestruturação. [...] se conquistou mais autonomia institucional e operacional, criaram-se métricas de resultados e todo o modelo de governança corporativa, que agora está sendo revisto, mas que ainda está valendo. (E25V)

A revisão do modelo de gestão foi necessária para acomodar uma nova maneira de agir e de exercer a autonomia.

8.9.3.2.1 Autonomia decisória

A reestruturação estabeleceu a organização da operação em unidades de negócio. Com isso, deu-se mais autonomia para a operação gerir seus recursos e executar atividades, inclusive projetos de empreendimento. As atividades de planejamento continuaram centralizadas, mas contando com a participação da operação.

No ano de 2000, numa grande revisão de organização da E2, que eu acho que se alinhou muito a uma gestão essencialmente empresarial, sem perder o viés do acionista majoritário. [...] o modelo gerencial definiu a organização por unidades de negócios, privilegiou a autonomia desses centros de negócios, que hoje, com relação ao conceito original, se distanciou um pouquinho, por que não se chegou nunca a ser efetivamente uma unidade de negócio pura, autônoma, que recebe recursos e entrega resultados. (E22T)

Quando a gente passou pelo período de mudança para resultados, o pessoal operacional angariou muita força. Logicamente, não era o modelo de negócios em que eu dou o dinheiro e você depois me dá um resultado. A empresa não funciona assim! Por quê? A decisão do que vai ser feito é centralizada. Acho que isso é um negócio interessante! As pessoas que estão lá na ponta detectam algumas oportunidades, que transformam em propostas de projetos dos mais diversos. Uma vez por ano os projetos são colocados em um sistema e o corporativo decide quais os projetos serão feitos. [...] a implementação é descentralizada. Mesmo com o gerente da unidade de negócio tendo muita força de fazer as coisas acontecerem, a decisão é centralizada, e vai continuar sendo. A autonomia começa a partir daí. (E27C)

A centralização das decisões cotidianas foi motivo de crítica ao processo decisório e aos limites de autonomia.

A cultura centralizadora da E2 impõe um processo decisório antigo, baseado em limites de competência por montante de gastos. Por outro lado, decisões que deveriam ser centralizadas não são. (E24A)

Nota-se aqui um conflito entre uma cultura centralizada e a ação descentralizada. Entre um modo de organização mais tradicional é uma expectativa por descentralização.

8.9.3.2.2 A autonomia individual

A autonomia individual foi relatada considerando três aspectos: a capacidade de cada um gerir um trajeto profissional; a possibilidade de se expressar com liberdade e a pertinência dos critérios de coerção.

A autonomia do indivíduo, nos relatos sobre a mobilidade dos funcionários para atuar em áreas e locais diferentes e para buscar a própria evolução profissional, foi considerada uma grande oportunidade oferecida pela empresa aos seus funcionários.

A capacidade de expressão foi apontada como relativamente pequena porque as atividades são muito reguladas. Por outro lado, a capacidade de expressão pode ser muito limitada sob condições políticas.

Eu acho que a autonomia está mais ligada à responsabilidade e à autoridade. Eu cobro mais responsabilidade na medida em que eu dou mais autoridade, ou seja, para que exista mais autonomia é preciso exigir mais responsabilidade. Isso pressupõe um sistema de consequência mais efetivo. Eu poderia dizer que já houve momentos em que isso se exerceu mais plenamente. Eu acho que hoje a gente está num processo em que a tendência é de centralização maior, menos autonomia e, portanto, um sistema de consequência menos efetivo. (E21P)

Um ponto recorrente na pesquisa foram as colocações no sentido de que o aumento da autonomia individual exige que a empresa tenha como contrapartida o que os entrevistados denominaram sistema de consequência. A falta desse mecanismo foi apontada como fragilidade organizacional.

8.9.3.3 Mudança

As fases do desenvolvimento social e econômico apresentadas no item 7.9.3 podem auxiliar na ilustração da complexidade e da dinâmica das mudanças na E2.

As entrevistas enfatizaram a transformação da empresa em decorrência da mudança do marco regulatório que trouxe novos desafios para a gestão e para o corpo social. As declarações colhidas neste tópico apontaram importantes movimentos no

sentido de renovar a cultura e a gestão para enfrentar o cenário de competição e de requisitos de desempenho organizacional.

8.9.3.3.1 A evolução tecnológica

A mudança decorrente de desafios tecnológicos sempre esteve presente na E2, desde a fase de criação da empresa. As atividades de inovação continuam sendo o motor de desenvolvimento, motivo de premiações e reconhecimento mundial do valor do conhecimento produzido na E2.

A capacidade da empresa para vencer barreiras à produção, pela inovação, contribuiu para a construção e a manutenção da forte cultura técnica, que não se cristalizou como um momento de sucesso, mas se estabeleceu como valor organizacional. Os desafios à tecnologia aparecem pelo enfrentamento aos limites que caracterizam o negócio e pela ampliação da abrangência de atuação da E2 em produtos e serviços de energia.

8.9.3.3.2 A renovação da gestão

A mudança do marco regulatório significou uma nova realidade gerencial para a E2. Nessa mudança ficou explícita a necessidade de a empresa crescer mais agressivamente e garantir sua posição no mercado.

A mudança regulatória e a reestruturação organizacional criaram as unidades de negócio voltadas para resultados. No meu ponto de vista, foi bastante interessante. A mudança deixou claro que uma empresa que não recebe recursos de fontes orçamentárias para investimentos [...] precisa gerar recursos pelo próprio negócio. O que precisa ficar bem claro é que [...] a empresa deve gerar resultados, é com isso que consegue investir nos novos projetos e perenizar a empresa. [...] a mudança foi interessante porque as pessoas perceberam que tinham que buscar resultados. Sem resultados a empresa não sobreviveria. E ficou claro, tanto que as pessoas começaram a agir. (E27C)

Na reestruturação também foi elaborado o plano estratégico, apontado juntamente com o programa de qualidade, como indutor de mudança.

O plano estratégico forneceu as diretrizes. As áreas e as pessoas se agruparam em torno dele. A mudança passou a ocorrer com mais agilidade e segurança.

Eu vivi a fase imediatamente anterior à revisão organizacional em 2000, uma revolução que foi uma resposta ao mercado. Naquele momento, tinham ocorrido alguns grandes acidentes ambientais num curto espaço de tempo, você se lembra! Foi um trauma enorme! Foi então que vivemos uma revolução silenciosa na E2, relacionada à

gestão empresarial. Foi o modelo de qualidade total. [...] esse foi um movimento meio silencioso, não foi fruto de nenhuma reorganização planejada. Foi um movimento meio das bases, que a nossa direção, em sucessivas gestões, comprou. [...] foi uma mudança cultural. Esse modelo sempre olhou para o mercado, o cliente, a satisfação com o trabalho, mas também as pessoas, que são a base essencial do processo, [...] um ativo fundamental. Eu acho que as pessoas aqui sempre foram muito valorizadas e nesses últimos anos, até por uma questão política, mais ainda. (E22T)

O programa de qualidade foi um movimento de mudança cultural que comprometeu as pessoas num movimento efetivo para a melhoria da ação organizacional. Esse movimento trouxe a visão do cliente, do mercado, e valorizou as pessoas, de uma forma sem precedentes nos processos de mudança internos.

8.9.3.3.3 A Liderança

As dificuldades em lidar com a mudança apareceram nas situações que não envolvem decisões técnicas: foram apontadas como decorrência tanto da ausência de uma liderança forte quanto do ritmo mais lento que a E2 imprime às decisões de mudanças gerenciais.

Mas a gente ainda tem muitas dificuldades de lidar com as mudanças que são motivadas por questões internas. [...] eu acho que a mudança está diretamente relacionada com a liderança, entendendo a liderança como a capacidade que a gente tem de influenciar o comportamento das pessoas. Para falar em mudança, eu tenho que falar em mudança de comportamento, não basta mudar uma prática, tem que efetivamente mudar o comportamento das pessoas, de uma maneira sustentável. Se tem uma liderança muito forte, esse processo de mudança, às vezes, se arrasta ao longo do tempo. Quando se tem liderança forte, a companhia responde muito bem aos processos de mudanças. (E21P)

Na mudança, quando o problema é técnico, o processo decisório é ágil, mas se é corporativo, gerencial ou político fica muito lento (E27C)

A mudança nos processos de trabalho, ou a mudança de técnicas de produção se amparam a qualificação dos funcionários e no conhecimento das regras e legislação. No campo das mudanças corporativas a negociação depende fundamentalmente da liderança forte.

8.9.3.4 Integração pela cultura

A E2 foi apontada como um conjunto de culturas muito diversificadas e com forte referência técnica.

8.9.3.4.1 Compartilhamento de valores

Estabelecer e compartilhar os valores foram apontados como modo para homogeneizar a empresa e permitir a convivência com diferenças culturais. As diferenças culturais na E2 mostraram ser muito marcantes. Puderam ser observadas desde a composição do quadro de funcionários, com pessoas originadas de todos os estados do Brasil, até as aquisições de empresas no Brasil e no exterior.

Esse conjunto de culturas declaradas que formam a E2 exercem um papel fundamental, porque pode-se conviver com pessoas de origens distintas do ponto de vista cultural, geográfico, mas que estabelece um consenso dentro dos valores organizacionais. É importante deixar claro o que se valoriza na E2. As pessoas não precisam compartilhar da mesma religião, nem precisam torcer pelo mesmo time de futebol, mas na organização a gente pode compartilhar os mesmos valores. E quando a gente adota os valores como elemento de convergência, consegue-se, do ponto de vista organizacional, estabelecer o mínimo de homogeneidade. Eu acho isso fundamental, porque tentar considerar todos os valores dos integrantes de uma organização é se não muito difícil, eu diria quase que impossível. (E21P)

Apontou-se que a definição de valores e os exemplos vindos da hierarquia estabelecem a coerência do discurso gerencial. Se isso não acontecesse, a organização perderia a referência. Nas aquisições, os valores locais são levados em consideração, e a adaptação ao padrão E2 se apresenta de forma gradativa.

8.9.3.4.2 A integração pela cultura técnica

A E2 tem se mostrado uma empresa de forte cultura técnica, que se desenvolveu ao longo de muitos desafios tecnológicos e de construção do conhecimento, o que viabilizou a missão institucional de servir como lastro de desenvolvimento do país. A experiência dos funcionários e a transmissão do conhecimento aos novos integrantes na E2 estão na pauta de preocupações da empresa, inclusive quando se constata que os anos de restrições às contratações tiveram como consequência um distanciamento entre as gerações de funcionários. As soluções de terceirização foram utilizadas como meio de reduzir o déficit de pessoal, mas não favoreceram completamente as necessidades de desenvolvimento do contingente de técnicos.

8.9.3.4.3 Espaços de expressão das diferenças

Os espaços de explicitação das diferenças foram vistos como não ideais ou insuficientes para a complexidade da empresa. Nesse sentido, foram apontadas as

contribuições do movimento da qualidade total, que estabeleceu a voz do cliente e do mercado, como formas de manifestação de diferenças e expressão. As reuniões constantes também se estabeleceram como espaços de debate. O que se destacou foi a importância, ainda restrita, de criar um clima de ajuda mútua.

8.9.3.5 Relações de trabalho e a sociedade

A estabilidade relativa do emprego e as especificidades do trabalho na E2 tornam as relações de trabalho menos frágeis perante a inovação e os projetos individuais de gestão das carreiras profissionais.

A E2 enfatiza a qualificação do seu quadro técnico e gerencial. São muitas as oportunidades para investimentos na empregabilidade.

Os entrevistados afirmaram que os novos funcionários já chegam qualificados, crescem rapidamente e conquistam experiência. São valorizados no mercado de trabalho mais competitivo, e por isso a alta rotatividade dos jovens apareceu como um indicador recente na E2. Na percepção dos entrevistados, entretanto, a segurança no emprego ainda vem se mostrando atrativa, assim como o tamanho da empresa, que permite a mobilidade em termos de transferências de posições, de regiões no Brasil e de saída para o exterior. Os argumentos conduzidos neste tópico defenderam que no passado a lealdade dos funcionários à empresa estava no nacionalismo e também na falta de alternativas, porque a E2 atuava num mercado restrito. Os desafios, hoje, ficaram por conta da capacidade da empresa de reter os novos funcionários e preservar e transmitir o conhecimento rapidamente para garantir possíveis sucessões.

Ainda nas relações entre trabalho e sociedade, os entrevistados argumentaram que a tecnologia trouxe uma forma diferente de se trabalhar. A E2 vem assimilando gradativamente essas mudanças. Para eles, a tecnologia invade a vida doméstica, mas traz as possibilidades do trabalho remoto. De qualquer forma, a qualidade de vida no trabalho ainda é vista como uma falácia do discurso gerencial interno.

8.9.4 Tendência predominante de mundo social

A análise dos elementos constitutivos das regulações sociais que particularizam cada mundo social de empresa nos permitiu sugerir o enquadramento da E2 como empresa dual.

No caso em estudo, a dualidade se manifestou, em princípio e mais claramente, a partir da mudança no marco regulatório. Essa mudança fragmentou a missão da empresa em duas lógicas de ação: produzir para servir ao país e produzir para competir no mercado.

A dualidade referenciada na fragmentação da missão difere da dualidade definida por Sainsaulieu e Kirschiner (2006) e Osty, Sainsaulieu e Uhalde (2007).

Para esses autores, a empresa dual é apresentada pelas mudanças organizacionais que fragilizaram a lógica taylorista de divisão social de trabalho e busca pelo aumento da produtividade com relação à emergência da lógica da flexibilidade e da modernização da produção. A coexistência de duas racionalidades de produção sustenta relações sociais de supremacia da hierarquia e da tecnoestrutura e subjuga o coletivo de trabalho pelo enfraquecimento da capacidade de expressão, agravada pela desqualificação profissional. Assim, a dualidade se estabelece tanto na dimensão organizacional como na gerencial e social. Osty, Sainsaulieu e Uhalde (2007) concluem que “a empresa dual representa a face contemporânea e degradada do modelo taylorista original” (OSTY; SAINSAULIEU; UHALDE, 2007, p. 155, tradução nossa).

Na nossa interpretação das tendências de mundos sociais na E2, o espaço da dualidade se estabeleceu pela fragilização dos princípios de organização burocrática que permearam a natureza pública da empresa até o momento da mudança do marco regulatório, quando os atributos empresariais de competição e de requisitos de mercado se estabeleceram como valores.

A linguagem empresarial trazida pela mudança da regulamentação mostrou-se, ao mesmo tempo, conflitante e desafiadora, em face da linguagem corrente orientada para servir ao projeto de desenvolvimento do país.

A consequência imediata da dualização, interpretada dessa forma, foi a fratura das relações sociais entre os grupos identificados com a atividade empresarial e os grupos identificados com a missão original. Além disso, o cenário de empresa dual ocorreu numa sociedade produtiva altamente qualificada, o que tornou a mudança no modelo de gestão mais complexa, ora impondo restrições à modernização, ora impondo a manutenção das qualidades burocráticas. Assim, as atividades produtivas da E2, que estão mais próximas dos clientes, adotaram com mais facilidade o comportamento empresarial do que os setores ligados às atividades de serviços e de corporação, que estão mais distantes do cliente.

Dessa forma, a E2 se mostrou dividida entre dois mundos sociais e não entre duas lógicas de produção. As características da empresa burocrática e da empresa modernizada se estabeleceram na E2 e configuraram uma realidade dual.

O gráfico representado a seguir auxilia na interpretação do mundo social predominante na E2, que vem mesclando os aspectos duais e burocráticos e modernizado em seus elementos de regulações sociais.

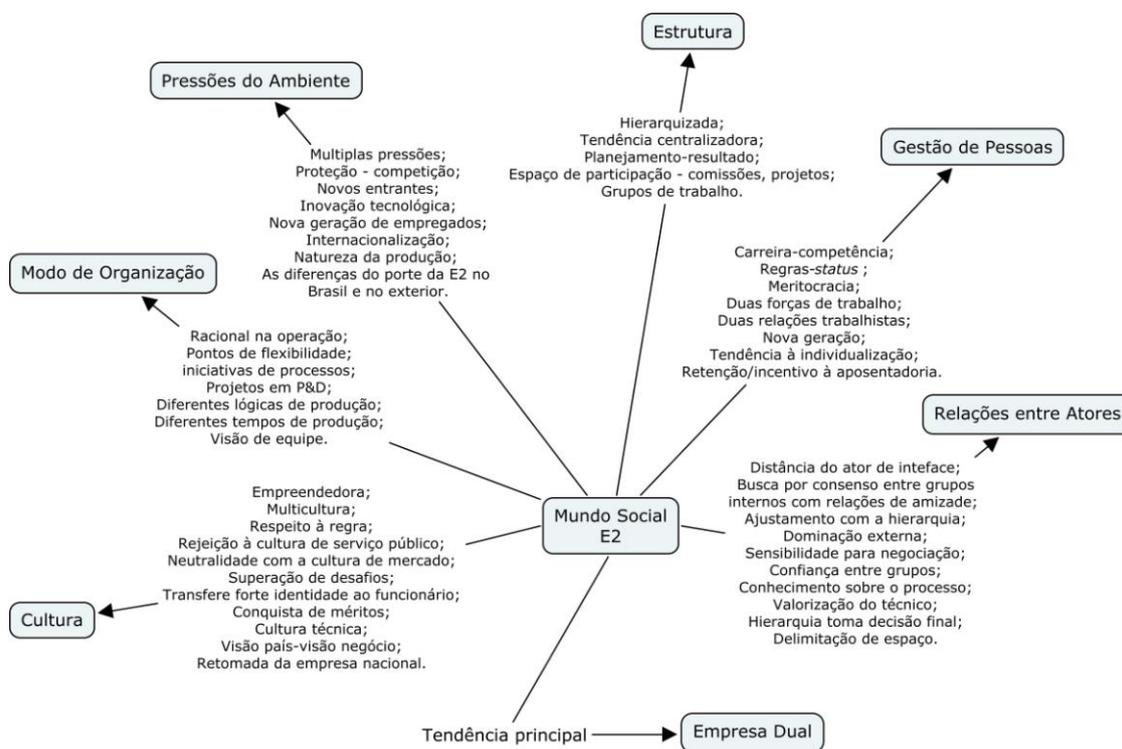


Figura 17 - Mundo social E2

Fonte: Elaborado pela autora.

- Pressões do ambiente

A E2 vem sendo submetida a múltiplas pressões externas e internas. Pelo lado externo, a exposição à competitividade e à internacionalização trouxe novos desafios e formas de pressão. Apesar da diversidade das pressões, o ambiente ainda é entendido como protegido, devido à amplitude do negócio, ao volume de recursos de produção e à sua constituição societária.

A companhia atualmente tem muitas pressões de mercado, pressões de outras empresas que estão entrando nesse segmento, pressões competitivas na distribuição dos produtos. Tem pressões por ganhos, por qualidade e por preços [...] enfim, são muitas pressões. Mas, se comparada com outras indústrias, ela não corre o risco de sair do mercado. Então, tem muita pressão por um lado, mas por outro a

gente tem muita proteção. É uma companhia que montou uma infraestrutura industrial no país desde 1950, que se beneficiou por ser garantida pelo Estado. Temos uma superestrutura, e isso é uma tremenda proteção. Outra proteção está nas descobertas tecnológicas. Quando alguém chega aqui, quer se associar com a E2, não quer entrar sozinho nesse mercado. [...] Então, eu acho que a gente está num meio-termo: tem mais pressão de mercado e em termos globais tem uma proteção forte em termos locais. (E24A)

[...] Hoje o ambiente brasileiro é absolutamente aberto, mas acontece que a presença da E2 é tão dominante que o ambiente se torna uma proteção para ela. [...] Mas isso tem diversificação. Por exemplo, no segmento de distribuição dos produtos, é briga total. Aí, a E2 não é tão dominante assim. [...] Se eu estiver falando do exterior, aí é totalmente mercado, a exposição às pressões de mercado são enormes e ameaçadoras, lá fora não tem nenhuma vantagem. (E22T)

Do ponto de vista interno, as pressões apontadas foram com relação ao ritmo de trabalho, à vida individual e às mudanças no cotidiano das pessoas devido aos avanços tecnológicos da informação e da comunicação.

É pressão de todos os lados! Mas não é só na empresa, é no contexto da vida. Pressões econômicas e financeiras, na vida pessoal, na carreira, filhos! [...] a empresa está se propondo a crescer rápido demais, num ritmo e com uma intensidade que talvez não estejamos preparados para dar conta. Desafio o tempo todo esgota a pessoa! Então, em alguns momentos, em algumas fases longas de trabalho, a gente percebe que vêm demandas de diversas naturezas, às vezes conflitantes e em alguns momentos você não consegue perceber o sentido ou o retorno que aquilo vai trazer. (E25V)

O ambiente da empresa com relação ao tempo em que eu entrei aqui até agora, mudou muito, muito! Hoje a complexidade das tarefas é muito maior. Eu acho que a pressão decorre da tecnologia e do volume da produção que aumentaram muito, quase que infinito! (E27C)

As pressões do ambiente da E2 apresentaram uma constituição conflitante. Por um lado, a empresa está exposta a múltiplas pressões variáveis em intensidade e variáveis, também, na natureza, ora de mercado, ora política, ora social. Por outro lado, a E2 preserva um ambiente protegido para os funcionários, que desfrutam de certa estabilidade no trabalho, e para si própria, que conta com o respaldo do sócio controlador e da sua dominância no mercado interno. A exposição da E2, no caso das pressões, manifesta-se mais pela abertura ao mercado externo e em aspectos sociopolíticos e ambientais. A dualidade nesse tópico pode ser caracterizada pelo ambiente interno protegido e pelo ambiente de mercado global extremamente exposto a pressões múltiplas. Essa dualidade pareceu gerar certa ansiedade no corpo técnico e gerencial, que aceita os desafios externos e imprime velocidade às decisões e ações da empresa, mas que pode ser freado pelo ambiente de proteção.

- Estrutura de produção

A estrutura da E2 se apoia nos pressupostos clássicos de hierarquia, atribuições de funções e planejamento das ações. Surgiram duas realidades na compilação das entrevistas, com relação ao elemento estrutura de produção.

A primeira mostrou a existência de formas menos mecanicistas de estrutura aplicadas em atividades específicas, tais como pesquisa, tecnologia da informação e setores criados recentemente para atender à diversificação das atividades produtivas e à ampliação do escopo de negócio. Nesses casos, o empenho na modernização da estrutura foi consolidado pela coerência com a natureza da atividade ou pelas novidades trazidas pelos negócios emergentes. Essas mudanças têm influenciado áreas tradicionais, mas ainda não promoveram a transformação da estrutura como um todo. Outras fontes de redução do mecanicismo estrutural apareceram nos espaços de participação nas decisões proporcionados pelo trabalho em comissões, grupos e projetos. Essas características aproximaram a E2 das características da estrutura empreendedora.

A segunda realidade descrita pelos entrevistados apontou a tendência centralizadora da gestão da empresa, baseada na tradicional política de decisões por alçadas delimitadas por valor. A centralização foi apontada como persistente, apesar de a mudança do marco regulatório ter recomendado a descentralização como forma de adaptação às condições de competitividade.

A justificativa para a tendência centralizadora pareceu estar na necessidade da E2 de consolidar o planejamento de longo prazo, único e integrado, para suprir o país com seus produtos. A ideia de planejamento centralizado foi associada à missão original da E2, enquanto a proposta de gestão por resultado foi associada a respostas ao mercado.

No momento atual, a estrutura passa por uma revisão em que prevalece a ótica da centralização. O conflito que tem se manifestado na perspectiva de centralização se refere aos ganhos de autonomia experimentados pela descentralização.

A nossa estrutura organizacional é muito hierarquizada e muito rígida. Eu não tenho flexibilidade, eu não tenho agilidade para transformar essa organização na velocidade que o mercado ou os fatores externos exigem. Ela dificulta mais do que favorece a essa abertura para o moderno, para o novo. A gente ainda tem uma estrutura muito, no meu modo de ver, ultrapassada! Agora, entendo as limitações que a gente tem enquanto empresa, enquanto estrutura de cargos e salário, enquanto influência do sindicato. Isso dificulta muito a modernização. (E21P)

A E2 nasceu integrada e isso previa a centralização [...] nós fazíamos uma programação centralizada da produção para o Brasil. [...] Na E2, as unidades operacionais nunca foram autônomas, isso até permitia a tal integração, permitia, por

exemplo, que uma unidade que tivesse com problemas pudesse atuar com uma outra unidade para contrabalançar o problema. Nós tínhamos a oportunidade de comprar modelos que permitiam você otimizar as áreas operacionais, mas nós não queríamos otimizar a operação local, nós queríamos otimizar a produção global da E2. Então, em termos de estrutura, sempre fomos centralizados. Estou falando de um conceito de centralização que era forte. Na virada da década de 90 até 2000, com a mudança do marco regulatório, a estrutura organizacional e o modelo de gestão da E2 passaram a ser mais descentralizados, com a visão de ativos e resultados. Essa descentralização foi particularmente forte na operação. Pode ter sido uma das coisas que facilitaram o crescimento da companhia. Essa descentralização perdura até hoje, mas diminuiu um pouco nos últimos anos. Há visões de que isso deva ser alterado. (E261)

As duas realidades expostas ressaltaram a presença de aspectos duais na estrutura. Se por um lado subsiste a estrutura mecanicista: centralizada, com ações planejadas e, conseqüentemente, com o controle sobre as realizações, por outro lado vêm sendo instalados mecanismos de controle por resultados e avaliação de desempenho, premissas empreendedoras.

- Modo de organização

No modo de organização, a E2 mescla as particularidades da organização racional e da organização profissional de processos. Notou-se grande pressão interna pela adoção dos princípios da organização por processos. O esforço de mudança nesse sentido, entretanto, mostrou-se bastante influenciado pela organização racional, refletido na forma estrutural que fragmenta a empresa em áreas, funções e atribuições

O entendimento equivocado de que estrutura e processos são mecanismos de organização mutuamente excludentes está presente na E2 e desperta rejeições à mudança, mas nas entrevistas com os gerentes mais próximos da operação e das áreas que conduzem as atualizações do modelo de gestão surgiram sinais de um entendimento mais amplo e de convergência dessas duas abordagens.

Quanto ao modo de organização, considerando a natureza dos produtos ofertados, constatou-se a predominância da padronização dos produtos e dos procedimentos. Mas a sofisticação tecnológica e o conhecimento detido pela E2 se incumbem de imprimir flexibilidade ao processo de produção. Com isso, têm sido reduzidas a rotina e a desatualização técnica da força de trabalho. Além disso, a amplitude de atuação da E2 proporciona uma grande variedade de produtos com lógicas lógicas e tempos diferenciados de produção. Assim, a flexibilidade e a

atualização profissional ocorrem em função da renovação tecnológica e da diversidade do desenvolvimento de novos produtos.

Na divisão de trabalho, são os critérios racionais e verticalizados que vêm predominando. Nesse caso, as iniciativas de processo têm fragilizado a divisão clássica de trabalho pelo apelo às competências, à divisão em equipes e à interdependência por segmento de negócio.

A E2 procura trabalhar em equipe, comissões, grupos de trabalho, tanto na execução quanto nas decisões. É sempre mais coletivo, digamos assim. Temos muitos projetos, sobretudo na sede, em investimentos. Então, nunca é igual. Cada negócio é uma linha diferente, não tem rotina. (E21P)

Na operação é muito padronizado, tem procedimento para tudo. (E25V)

- Gestão de pessoas

Na E2, a gestão de pessoas segue um modelo clássico. Na classificação do modelo de regulação social, a gestão de pessoas se enquadra na forma do *status*, mas conjuga iniciativas da gestão tradicional do percurso profissional. Assim, privilegiou regras e competência individual. Os mecanismos de formação e capacitação individuais e o processo de seleção rigoroso apareceram como um valor institucional. Com isso, a E2 garante um contingente de funcionários altamente qualificados, que destoa da caracterização do modelo de empresa dual conforme projetado por Sainsaulieu, Osty e Uhalde (2007).

Segundo os entrevistados, a empresa dedica tempo e recursos para a formação de pessoas, porque o mercado de trabalho não atende as especificidades do negócio. A qualificação oferecida aos funcionários foi apontada como um fator de retenção e fonte de identidade entre os funcionários.

As dificuldades e limitações para gerir pessoas se tornaram mais acentuadas a partir das mudanças dos últimos 25 anos. A década de 1990 foi um período de restrições para a gestão de pessoas na E2. Nessa época, a política vigente privilegiou a redução do quadro de funcionários, impôs restrições a novas entradas e incentivou as aposentadorias antecipadas e saídas voluntárias. Foi um período de grande descrença dos funcionários com relação ao futuro, até então considerado promissor: “Nós entrávamos na empresa para ficar a vida toda” (E24A; E243A; E221P).

A consequência imediata das restrições foi o estabelecimento de um hiato de gerações no quadro de funcionários, que resultou na sobrecarga de trabalho

para os remanescentes. A solução adotada para o problema foi a terceirização de serviços, feita de maneira pontual e sem orientação estratégica. A terceirização acabou por criar um contingente técnico de pessoas com relações de trabalho diferenciadas dos funcionários estáveis. Por outro lado, esse contingente se mostrou dedicado à empresa para garantir a manutenção do contrato de trabalho, e na sua maioria assimilou os valores da E2.

A partir do ano 2000 as contratações voltam a ocorrer para atender ao crescimento vertiginoso da E2, e um contingente de jovens e de profissionais com experiências adquiridas em outras empresas e com conhecimento do mundo empresarial passou a integrar o contexto de gestão de pessoas.

A nova geração de funcionários entrou numa outra E2, mais financeira e global. Eles já chegaram com uma visão de mercado, com uma visão de empregabilidade em que eles têm que assegurar o seu próprio destino profissional, uma visão mais individualista e mais imediatista do que a cultura que existia anteriormente. (E26I)

A E2 passou a gerir três conjuntos de funcionários: os antigos, os novos e os contratados para serviços específicos e temporários.

Nós crescemos muito em porte e precisamos de pessoas contratadas para serviços. Então, você acaba tendo dois grupos internamente. Um com empregados próprios, com plano de carreira, com benefícios. Outro grupo de contratados que não tem os mesmos benefícios, não tem a mesma estabilidade, não tem plano de carreira. Queira ou não queira, [...] temos pessoas que, às vezes, fazem as mesmas coisas. Como a gente diz aqui, um é crachá xxx e o outro é crachá mmm. Isso gera algum tipo de insatisfação, mesmo nos empregados próprios da empresa. Por outro lado, essa massa de contratados por serviço tem algumas vantagens. Ela se preocupa muito mais com o desempenho, com a postura, com as atitudes, com o comportamento, pois ela sabe que não tem a mesma segurança. Então, são dois grupos distintos. (E21P)

A dualização nesse elemento de regulação pode ser notada nas formas diferenciadas de gestão dos três grupos: variações no contrato de trabalho entre antigos e novos e o contrato de prestação de serviço para os contratados por tempo limitado.

- Relação entre atores

A análise das relações entre atores focalizou os requisitos de caracterização dos atores na E2 e as relações de redistribuição do poder que eles empreendem.

Na E2 a natureza das atividades e a forte qualificação técnica e profissional dos funcionários, quadros gestores e, também, do contingente de prestadores de

serviço, não favorecem a presença de atores do tipo constrangido ou ameaçado. A pesquisa não identificou esse perfil de ator. A força de trabalho tem alta empregabilidade e detém recursos significativos de influência e de expressão.

O momento atual vem se mostrando particularmente favorável aos profissionais do setor de energia, devido ao crescimento do mercado e à concorrência entre empresas. Esse cenário tem estimulado a competição no mercado de trabalho que acusa uma escassez de profissionais com a qualificação requerida pela E2.

O perfil de atores identificado reafirmou a tendência dual da E2. Percebemos, assim, a predominância de dois tipos de atores, mas, também, a ausência de um ator importante para o porte da empresa e o modo de organização.

As presenças apontaram o ator de controle afinado com a tendência burocrática e o ator emergente afinado com a renovação do quadro, o crescimento, a abertura e a modernização organizacional. O ator de controle tem desenvolvido o poder pelo conhecimento e trânsito no regime de regras. O ator emergente vem aparecendo pelo conhecimento do processo de produção ou pelo interesse na gestão e, também, pela facilidade de assimilar a modernização tecnológica.

A abertura da E2 para o mercado e para novas culturas e as contratações recentes, para o quadro próprio e para a prestação de serviço, parecem ter favorecido o ator emergente, que firma sua posição na E2 como herdeiro de uma geração próxima da aposentadoria.

A ausência percebida durante a pesquisa foi a do ator de interface. Esse tipo de ator se movimenta com rapidez pelos diversos ambientes da empresa e é capaz de romper as barreiras que limitam a passagem entre a hierarquia e a operação e entre a ação própria e a ação empreendida por terceiros e parceiros.

As iniciativas de descentralização na E2 instigaram a valorização do ator de interface, mas a tendência centralizadora pode ter neutralizado sua forma de agir e inibido sua expressão. A presença iniciante desse ator foi relatada por um dos gestores entrevistados na área de operação, envolvido com a proposta de organização por processos. Referindo-se ao gestor do processo, o entrevistado declarou:

O que começa a aparecer aqui é outro ator que tem grande influência. O que a gente precisa é que, primeiro, ele seja bem entendido por todos e, depois, como ele vai estabelecer uma governança, porque, é ele que começa a fazer tudo acontecer. [...] ele é capaz de levar as coisas de um lado para o outro, pode ser um procedimento, podem ser até novas tecnologias, porque eu

posso ter equipamentos que podem estar no limite da tecnologia, eu posso ter equipamentos que estão operando fora das capacidades, eu posso ter um problema de operação não sendo feita segundo um padrão preestabelecido. No fundo o que tem acontecido aqui é uma nova forma de poder ou de influência na organização. Antes, um gestor só fazia tudo e decidia tudo. Agora, o gestor dos recursos vai ter que entender que o gestor de processo vai ajudá-lo a melhorar na sua *performance*. (E27C)

Nas relações entre esses atores constatamos que o tipo ajustamento hierárquico se manifesta com frequência e está associado ao perfil tradicional da estrutura hierárquica e ao controle pela regra.

Olhando a empresa como um todo, a gente percebe claramente que tem um alinhamento hierárquico. Os grupos delimitam o seu espaço. Fica claro o conflito entre interesses e prevalece o grupo que esta puxando a empresa em termos de negócio. [...] prevalece quem tem mais recursos num dado momento. [...] quanto mais próximo do presidente, mais política fica a relação (E23A)

Porém, os relatos mostraram as fortes relações de proximidade pessoal entre funcionários que estimulam o entendimento pelo pacto. O pacto está relacionado à lógica burocrática e ocorre por acordos mediados pela liderança sobre redistribuição de trabalho entre a base e a corporação. A redistribuição de trabalho na E2 tem sido empreendida pelos esforços de ajustes entre descentralização-centralização e de adaptação ao marco legal. Portanto, o pacto tem sido um modo de relação entre atores.

Percebeu-se ainda um desejo do alcançar relações de consenso em questões técnicas e gerenciais. A forma capaz de justificar as relações de consenso poderia ser a ênfase atribuída aos valores compartilhados pelo grupo entrevistado, composto na sua maioria por funcionários que criaram fortes vínculos de amizade na E2.

Eu penso que aqui as pessoas interagem muito mais pelo relacionamento que já existe entre elas, é muito na confiança, na certeza. [...] o relacionamento de poder é muito de defesa do seu próprio espaço. A companhia foi montada numa organização tradicional em que as pessoas protegem muito aquilo que conquistaram. Mas na decisão, nas discussões, se busca o consenso, tenta-se resolver pelo consenso. Eu acho que as coisas evoluem muito mais pelo consenso do que pelo choque. Se não tem consenso, as coisas se arrastam. (E24A)

O perfil das relações antagonistas encontra espaço na E2 a partir da fragmentação da missão, o que talvez facilite o confronto entre grupos que tendem aos aspectos públicos da missão institucional e grupos francamente favoráveis ao comportamento de mercado. Contudo, embora esse tipo de relação não tenha sido

claramente explicitado nas entrevistas, sua presença não poderia ser descartada porque a fragmentação da missão institucional pode incentivar manifestações de forças francamente opostas e, com isso, bloquear processos de mudança.

- Cultura

O elemento cultura foi apreciado pelos entrevistados de diversas maneiras. Esse tópico também sustentou os aspectos duais percebidos ao longo da análise da E2. Múltiplas culturas concorrem no contexto da empresa, assim como uma variedade de forma de identificação entre os atores de produção. Foi possível agrupar as tendências culturais em três modalidades.

A identidade profissional de serviço público se mantém presente e se justifica pela forte relação, que subsiste, dos funcionários mais antigos com a missão original da empresa. A regra tem sido uma referência identitária perceptível. Mas o engajamento pela regra parece estar enfraquecido devido à visão de mercado. A lacuna provocada pelo enfraquecimento da identidade pela regra tem sido reduzida pela ênfase atribuída à identidade empreendedora.

A identidade empreendedora foi citada como predominante e desejada para caracterizar a cultura da empresa, assim como também ficaram evidentes os traços da identidade profissional. Essas duas formas identitárias podem estar associadas à iniciativa de inovação tecnológica que é orgulho profissional na E2.

A identidade empreendedora e a profissional constituem uma força que pressiona o perfil de serviço público. A identidade profissional de serviço público e o engajamento à regra foram, a princípio, rejeitados pelos entrevistados, que fazem associação com a ineficiência do setor público veiculada pela mídia. A ênfase na regra tem restringido as interações e tornado a flexibilização mais lenta. As interações em torno da identidade profissional destacam a competência empreendedora e, portanto, são complementares na E2.

A proposta de empresa empreendedora permeia a empresa desde a sua criação, e encontrou respaldo nos desafios da exploração do produto e da inovação tecnológica.

A aceitação generalizada em torno da identidade empreendedora tem neutralizado, até certo ponto, o reflexo da dualidade cultural e vem deixando espaço para que se instale uma cultura de empresa.

As diferenças culturais aparecem entre as áreas tradicionais e as áreas adolescentes. A renovação ocorre também entre áreas

novas. As reuniões e os fóruns são os espaços de compartilhamento das diferenças. (E25V)

Nossa cultura é empreendedora, profissional e de respeito a regras. Não gostamos de ser associados à cultura burocrática de serviço público. (E24A)

A empresa transfere identidade para o funcionário. Passa a ideia de forte e de totalidade. A missão de servir ao país é um destino manifesto, a E2 é um ator do desenvolvimento do país. [...] existe um forte sentimento de orgulho e de privilégio por participar dessa missão. [...] a mudança do marco regulatório fragilizou a cultura voltada ao país. [...] A nova geração de funcionários e os contratados por serviços desconhecem essa missão. Mesmo assim, a cultura forte aparece na forma de produzir, pela técnica, pelo serviço prestado ao país. (E26I)

Em resumo, a análise dos elementos de regulação social justificou o enquadramento da E2 como empresa dual nos moldes definidos anteriormente. Assim, dois mundos disputam o mesmo espaço: o mundo burocrático e o mundo modernizado. Com isso, o enquadramento da E2 no diagnóstico de mundos sociais de Sainsaulieu, Osty e Uhalde (2007) apresentou particularidades que destoam da tipologia ideal dos autores. O Quadro 14 a seguir ilustra o diagnóstico obtido.

Elementos de regulação	E2
Pressões do ambiente	Múltiplas pressões – intensidade e natureza Ambiente protegido
Estrutura	Mecanicista e empreendedora
Modo de organização	Racional/tendências ao modo profissional de processo
Gestão de pessoas	Estatutária e iniciativas de flexibilização
Relações entre atores	Ajustamento hierárquico Pacto/consenso Possibilidade de antagonismo
Cultura de empresa	Identidade profissional de serviço público Identidade pela regra Identidade empreendedora Dualidade cultural Cultura de empresa

Quadro 14 - Diagnóstico de mundos sociais para a E2

Fonte: Elaborado pela autora.

8.9.5 Configuração de mundos sociais

No caso da E2, também foi possível perceber características de outras formas de regulação social. A presença de aspectos que caracterizam as regulações na empresa burocrática contribuiu para o enquadramento da E2 como empresa dual. Esse tipo de regulação mostrou-se coerente com a missão da empresa e a composição de regras que orientam o funcionamento administrativo da organização.

A modernização surgiu da capacidade empreendedora, pela tecnologia e pela exposição ao mercado. A qualificação da força de trabalho favoreceu a modernização.

A crise apareceu apenas pontualmente e no contexto interno à empresa. Ameaças aos critérios de segurança e de contratação de pessoal fixo e os desafios de adaptação dos novos funcionários podem ser classificados como motivação de crise.

O perfil de empresa comunidade não foi percebido, a princípio, na E2.

A Figura 18 a seguir ilustra os pontos destacados em cada tipologia de mundo social.

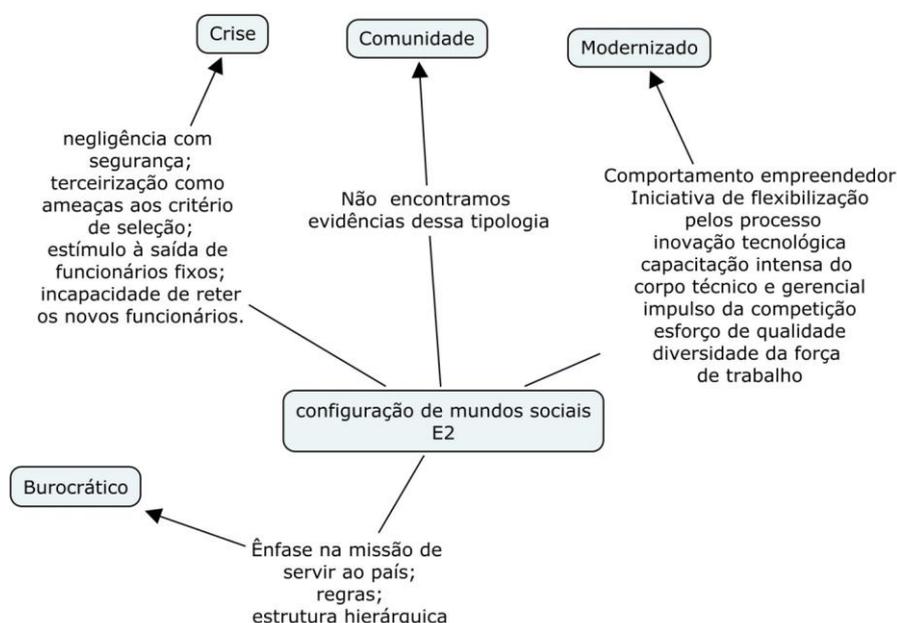


Figura 18 - Configuração de mundos sociais E2

Fonte: Elaborado pela autora.

8.9.6 Novas formas de organização

A análise deste tópico procurou identificar tendências dos indicadores de inovação da organização estudados por Fenton e Pettigrew (2000).

A representação esquemática da figura a seguir auxilia na descrição dos indicadores.

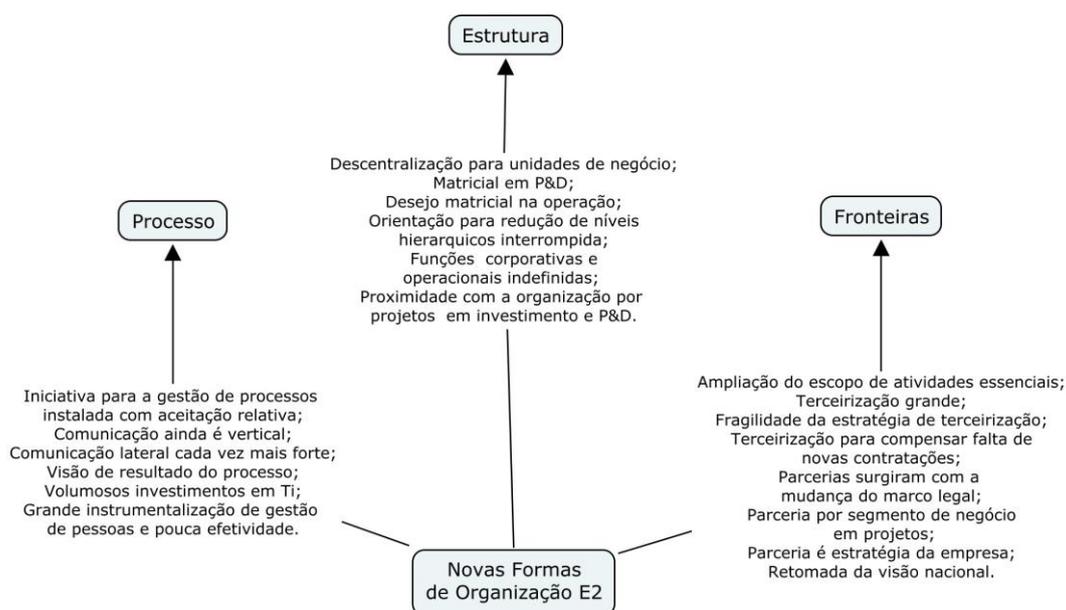


Figura 19 - Novas formas de organização E2

Fonte: Elaborado pela autora.

8.9.6.1 Estrutura

A estrutura da E2 segue o modelo clássico de organização por funções e linhas de negócio. A proximidade com as novas formas consignou-se nas iniciativas de estrutura por matrizes e por projetos, iniciativas das áreas de investimento e pesquisa e a relativa aceitação nas áreas operacionais.

- Descentralização

A iniciativa de descentralização veio com a mudança do marco regulatório. A partir daí, foram criadas as unidades de negócio. O objetivo da mudança era atribuir mais autonomia à operação e consolidar as relações de mercado e as metas de produtividade.

A descentralização veio forte em 1999. A ênfase era a lucratividade, a visão empresarial que veio com a mudança do marco regulatório. (E26I)

A descentralização ampliou a visão gerencial na operação, mas deixou lacunas na reforma da corporação. Essas lacunas e o histórico da empresa organizada de forma clássica parecem ter reduzido o ritmo da mudança e colocado em dúvida o processo de mudança. A tendência da descentralização foi atenuada e o restabelecimento da ação centralizada orienta uma revisão da estrutura.

O modelo que está sendo desenhando e está valendo, até agora, está para ser mudado, mas enfim, continua vigente. Ele previa uma autonomia grande nas pontas, principalmente das unidades de negócio. Essa autonomia foi exercitada até o final de 2003. Havia, inclusive, uma competição entre as unidades de negócio, até dentro da mesma linha de negócio. O modelo previa, também, algo que acabou não acontecendo e que equilibraria a descentralização, que era o fortalecimento das funções corporativas. [...] a estratégia corporativa tem peso para orientar e alinhar a estratégia de todos os negócios. Algumas áreas, pela natureza, tiveram força como função corporativa, outras não. Então, isso acabou deixando que a autonomia nas pontas desenvolvesse práticas ou modelo de gestão que enfraqueceram mais ainda as funções corporativas. [...] Então, eu acho que esse desequilíbrio foi percebido e estava associado, não ao modelo em si, mas talvez a uma lacuna na implantação, principalmente, das funções corporativas. Não se resgatou o fortalecimento das funções corporativas, então ficamos no meio de uma descentralização. (E25V)

A descentralização trouxe ganhos gerenciais.

A companhia ganhou muito com a descentralização para unidades de negócio. Ganhos com a organização dos trabalhos, das tarefas, dos desafios, eu acho que isso foi uma coisa boa. A organização por unidade de negócio foi muito forte, muito valiosa para a companhia, uma mudança duradoura e muito forte. Melhorou a maneira de medir resultados, se conseguiu administrar melhor, enfim, se conseguiu estabelecer metas e associar a ação gerencial com resultado empresarial. Enfim, melhorou muito a companhia. (E24A)

A descentralização trouxe ganhos e maior visão gerencial para as unidades de negócio e atribuiu mais clareza às formas de medir desempenho. Enfatizou a lucratividade e causou ruptura nas funções corporativas que foram rapidamente percebidas pelos funcionários na sede. Esse desequilíbrio interferiu no ritmo de mudanças.

- Redução dos níveis hierárquicos

A redução de níveis hierárquicos na E2 não se concretizou como meta de modernização. Esse indicador de inovação organizacional foi afetado pelas mesmas dificuldades que interferiram na descentralização, acrescidas por um agravante: o fato de a estrutura organizacional ser atrelada à estrutura de cargos e de remuneração. Dessa forma, tanto a descentralização como a redução dos níveis hierárquicos vêm

significando mudanças importantes para a composição dos salários. O que se verificou, então, na E2 foi um aumento de posições hierárquicas.

A essência da descentralização são as áreas de negócios e as áreas corporativas. Então, dois comentários. O primeiro é que a estrutura só funciona bem se nós preservarmos o motivo para o qual ela foi criada, por exemplo, tem funções corporativas ligadas lá ao presidente que tem que dar a orientação que deve ser seguida. [...] Tem que ter liderança para isso, se não acontecer essa liderança, às vezes, tem conflitos na organização e a orientação é rejeitada. [...] Outro ponto, é que nós temos uma dificuldade de remunerar. Assim, existe um descasamento entre a necessidade de remunerar os profissionais versus a capacidade da companhia de fazer isso. Nós temos um bônus por desempenho, nós temos um avanço de nível. [...] Mas, muitas vezes, para remunerar melhor, a tendência é criar “caixinhas”. Essas duas coisas dificultam a redução dos níveis hierárquicos. (E24A)

Nós temos aumentado os níveis hierárquicos. Quer dizer, acabamos criando mais “caixinhas”, mesmo que não sejam níveis hierárquicos, seja um aumento para os lados. Acabamos criando “caixinhas” para coisas que não precisaríamos. Isso gera na organização uma cultura assim: eu faço meu trabalho aqui, se você quiser que eu faça algo mais, tem que ter uma caixinha para mim. Porque a caixinha traz um diferencial de salário que é significativo, que é importante e isso se transforma, muitas vezes, na única opção para melhorar o salário de quem se quer preservar aqui. (E24A)

Aqui, surgem as dificuldades da E2 para compatibilizar políticas de remuneração com a modernização da estrutura, segundo os indicadores de inovação.

- Organização por projeto

A organização do trabalho em projetos apareceu mais fortemente nas áreas de pesquisa e desenvolvimento, nas áreas de investimentos, de modernização do modelo de gestão e na área internacional. Na operação, as iniciativas de busca pela matéria-prima são entendidas como projetos. A natureza do trabalho nessas áreas, com muitas interdependências externas, autonomia técnica e proximidade com as estratégias da empresa, propicia a estruturação por projeto. A organização por projeto chega a se impor em face da estrutura clássica, mas é considerada como exemplo de flexibilidade e excelência.

A gente lida muito com projetos, e nunca um é igual ao outro. De uma maneira geral, sobretudo aqui na sede, a gente cuida de planejar e operacionalizar os investimentos. Cada negócio é um negócio novo que tem que ser estruturado, então não tem rotina, tem muito projeto. (E21P)

Eu diria que novas formas de estrutura com a ideia de matriz e projeto, o único lugar que eu vi funcionar realmente e fazer acontecer foi em P&D. Nos projetos que existiam lá [...] tinha uma estrutura de coordenador técnico, coordenador do programa e vários gerentes. Tinha uma prestação de conta, digamos assim, para o coordenador

do programa e para o gerente. [...] No restante da empresa, eu diria que a gente tem trabalhado de forma hierárquica. (E23A)

Os projetos são desenvolvidos por toda a E2 e se consolidam como forma de estrutura da área de P&D. As dificuldades em rever posições corporativas pode reduzir a visão de projetos a iniciativas pontuais, isso é, sem produção de sinergia.

8.9.6.2 Processos

A iniciativa de inovar a organização pelo foco estratégico nos processos está presente na E2, expandindo a compreensão de sua potencialidade. Os ganhos em aprendizado têm sido crescentes. O entendimento de que processos e a estrutura organizacional convivem no mesmo ambiente vem sendo cada vez mais aceito na organização. Porém, essa iniciativa ainda é vista como em seus primórdios.

- Comunicação horizontal e vertical

O que prevalece na E2 ainda é a comunicação vertical. A comunicação horizontal tem mostrado avanços e ocorrido, sobretudo, em assuntos técnicos, nas discussões em fóruns e reuniões de trabalho.

A comunicação horizontal melhorou, mas, na questão dos processos, nós estamos no estágio de crescimento, ainda temos um longo caminho pela frente, porque nós ainda somos muito funcionais. [...] aqui a nossa cultura é a seguinte: existe um “dono”, aqui o dono sou eu, eu vou dizer como o processo vai ser. Então, ainda não há o entendimento do processo, mas eu acho que nós estamos começando agora, já demos um bom passo. (E24A)

A comunicação lateral é cada vez mais forte, mas ainda se omite o impacto disso nas relações de poder. (E25V)

A comunicação vertical está estabelecida. A visão de processos ainda é pontual. A empresa faz uma distinção entre o que é organização e o que é processo. A identificação é maior com a organização. Quando existe liderança é mais fácil falar em processo e em comunicação horizontal. [...] os ganhos com o processo estão na escala das atividades, nos indicadores para medir resultados, na mudança e nos vários atores envolvidos. (E26I)

- Investimentos em tecnologia da informação

São inúmeros os projetos de modernização de processos via tecnologia de informação. O porte e a diversificação da E2 somente poderiam ter sido viabilizados por investimentos em tecnologia de informação e comunicação.

Os investimentos em TI são grandes e conduzidos de forma centralizada. A tentativa de descentralizar as atividades de TI foi

desastrosa. Agora temos um entendimento de que TI é prestação de serviços centralizado. (E26I)

A gente, aqui na TIC, acaba enxergando a diversidade de culturas na E2. Hoje a gente tem um desafio muito grande para conseguir flexibilizar nossa forma de atuar e atender essas diferentes culturas da empresa. É difícil, estamos tentando, e o desafio só vem aumentando. (E25V)

- Novas práticas de gestão de pessoas

Embora grande, a instrumentalização da gestão de pessoas foi vista como pouco efetiva. O destaque maior é para a intensa capacitação que a E2 disponibiliza. Os espaços de qualidade de vida e saúde também foram apontados como um diferencial na E2.

Na gestão de pessoas tem um discurso de uma política mais agressiva, mas, na prática, acaba não sendo. Nós temos os instrumentos mais modernos de gestão de recursos humanos, mas não usamos adequadamente. Por exemplo, nós temos uma excelente ferramenta de gerenciamento de desempenho individual, como instrumento gerencial é fantástico, permite gerenciar o desempenho dos empregados, avaliar, planejar o desenvolvimento na carreira. Então é fantástico como instrumento, agora, se ele é valorizado, se ele é utilizado na sua plenitude ou se não é utilizado, se as pessoas não têm critérios na hora de avaliar ou na hora de fazer uma promoção, ou não se analisa adequadamente o desempenho, então você acaba não utilizando os benefícios desse instrumento. O discurso é muito mais moderno do que a prática. (E21P)

8.9.6.3 Fronteiras

A análise dos indicadores que compõem o componente inovador, que Fenton e Pettigrew (2000) denominam fronteiras mostrou a seguinte situação na E2.

- Centralidade do negócio

Nos últimos vinte anos, a E2 cresceu, diversificou suas atividades de negócio e redefiniu seu papel do cenário econômico como uma empresa de energia. Assim, ampliou o negócio e sua gama de produtos. O crescimento alcançou outros países, fortalecendo a atuação internacional, as aquisições e as parcerias. Mas nossa análise identificou duas maneiras de tratar a centralidade do negócio: primeira foi o foco em energia, determinando um novo trajeto de desenvolvimento num escopo maior. O segundo ponto a ser destacado seria uma tendência atual de retorno às oportunidades no Brasil.

Em 2000 nós já tínhamos o viés da internacionalização, já tínhamos o compromisso de desenvolvimento da empresa, não só do Brasil, mas dos países em que atuamos. Nessa época, havia uma visão de que oportunidade era a internacionalização. [...] na visão de hoje, isso

diminuiu, mas com essa visão passa a ser uma companhia global, uma companhia operando junto com os grandes *players*. Nós éramos uma companhia respeitável globalmente, mas com uma atuação com foco no Brasil. Entre 2000 e 2010 nós tivemos uma fase de modernização acelerada, [...] a companhia cresceu, tivemos o mérito de descobrir novos campos de exploração. [...] Agora a gente está entrando numa outra fase, que muda a escala da companhia por causa das novas descobertas, com a possível mudança do marco regulatório. Talvez tenhamos de volta a cultura do destino de servir ao País. Mantendo a modernização da companhia e o foco financeiro, mantendo todas as novas maneiras de funcionar. (E26I)

Vamos voltar a ser uma empresa brasileira. As oportunidades, hoje, estão no Brasil (E28C)

A mudança de foco estratégico passando da expansão internacional para a expansão nacional traz novas perspectivas de internas e um sentimento de retorno às estratégias e a missão original, alteradas pelos avanços tecnológicos.

- Terceirização

A E2 tem recorrido intensamente à terceirização. A terceirização foi apontada como consequência do longo período de redução do quadro de funcionários, por incentivo às aposentadorias ou por ausência de novas contratações. A redução do quadro de funcionários foi surpreendida pelo crescimento e diversificação do negócio. Assim, a terceirização apareceu como recurso para suprir as necessidades de serviço, de modernização gerencial e da operação, em detrimento da sua utilização como estratégia de focalização do negócio e dos investimentos em ativos de produção e de conhecimento.

Quando se contrata serviços que não são o nosso objetivo final, como por exemplo, serviços de portaria, serviços de ascensorista, quer dizer, quando se faz a terceirização, é muito boa. Mas, às vezes, se terceiriza para suprir uma necessidade imediata, localizada, é como se fosse uma parceria com o fornecedor. Isso, não é bom. [...] Então, eu acho que a gente não tem uma estratégia claramente definida para a terceirização, a gente não evoluiu muito nisso. A terceirização foi mais uma consequência do crescimento rápido e de descompasso das contratações. (E24A)

- Alianças estratégicas

O crescimento da E2 também trouxe a necessidade de desenvolver parcerias estratégicas, entendidas na empresa como forma de entrada nos novos segmentos de negócio.

Existem duas coisas: alianças e parcerias. Isso é muito bom. A companhia tem crescido nesse ponto. Buscar parceiro é a questão do mercado aberto, as empresas procuram se associar com a E2. Nas próprias negociações internacionais se trabalha com muitas parcerias, associados com outras empresas. É muito bom porque

vai somando experiências, aprendemos com as outras empresas. (E24A)

8.9.7 Impacto das novas formas de organização sobre os processos de regulação sociais

A leitura dos processos de regulação social a partir dos indicadores de inovação organizacional para a E2 apontou a configuração gerencial representada na Figura 20 e descrita a seguir.

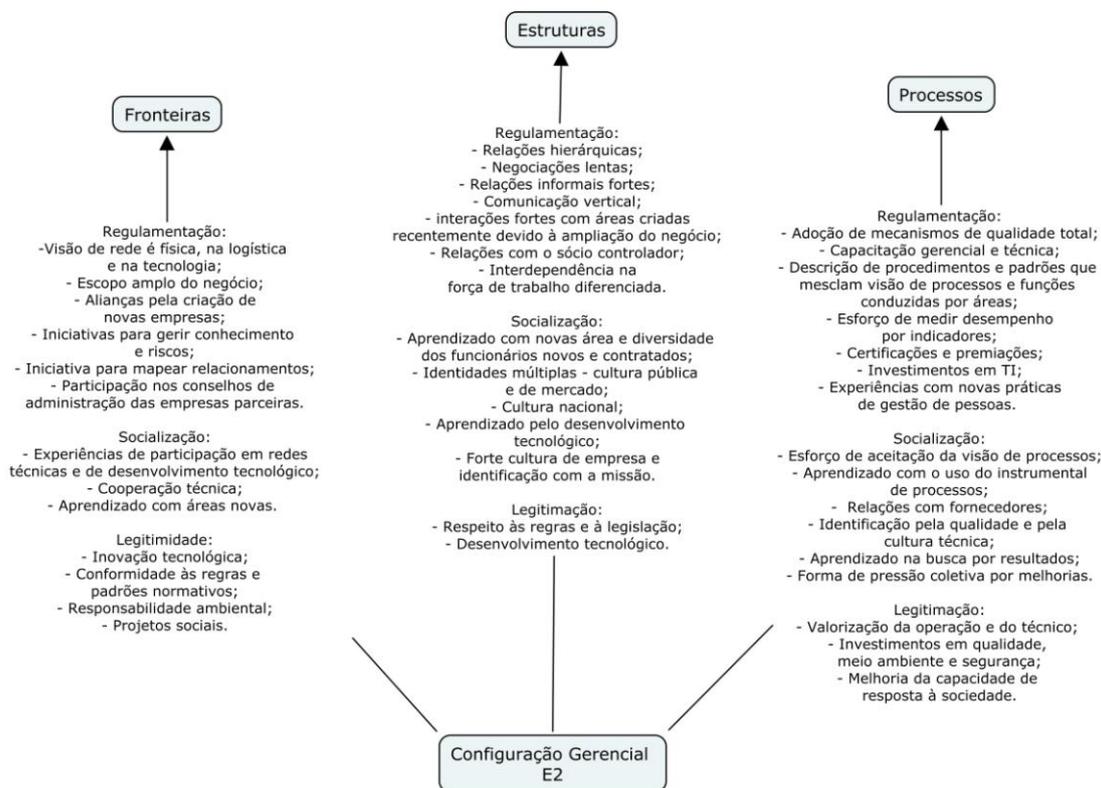


Figura 20 - Configuração gerencial E2

Fonte: Elaborado pela autora.

8.9.7.1 Processo de regulamentação

A dimensão estrutura de produção na E2 expressa que a autonomia ocorre pela delimitação das alçadas decisórias segundo os níveis hierárquicos. A comunicação vertical torna as negociações mais lentas, porque estão expostas às experiências com novas formas de organização e novas áreas de atuação da E2. Os novos contingentes de funcionários fixos e contratados desafia a postura hierárquica prevalecente. A estrutura oscila entre iniciativas de descentralização seguidas por medidas de centralização. A liderança corporativa não se afirma como tal, nem a

liderança operacional assume sua autonomia técnica. As decisões, ocorrendo de forma participativa em grupos de trabalho e reuniões, dependem de um processo lento de validação superior das propostas de mudança.

Na dimensão processos, a autonomia se manifesta e cria relações laterais pela iniciativa de descrição dos procedimentos e padrões de produção. A disseminação da linguagem e das experiências de processos, acrescidas de capacitação técnica e gerencial, garante o avanço da aceitação da modernização nessa dimensão. A adoção e a retomada do uso e práticas da qualidade total proporcionam a referência para a melhoria dos processos e para a medição de indicadores de qualidade. A qualidade fundamenta e condiciona os valores gerenciais de cuidado com o meio ambiente, com o indivíduo e com a segurança. A organização clássica do trabalho ainda fragmenta os processos, mas estão emergindo os princípios de equipe e de responsabilidade lateral.

Na dimensão fronteiras, a E2 mostrou-se iniciante como nova forma de organização. Não se percebeu a existência de clara visão de rede, a não ser como ativo físico de distribuição de produtos, logística e tecnologia de informação. Na gestão, a E2 começou a valorizar a gestão de conhecimento e a interação para resolver problemas. Constatamos iniciativas de estudo e utilização de ferramentas para gerir conhecimento e relacionamentos. O desenvolvimento de autonomias está mais presente na criação de empresas a partir de áreas incubadas na E2, o que viabiliza os novos negócios.

Nós éramos um departamento na E2, hoje somos uma empresa. Ainda dependemos de recursos da E2, mas, em breve, estaremos operando e suprindo nossas necessidades. Estamos cada vez mais autônomos. É um novo negócio, é tudo diferente. Só parece E2 porque o pessoal foi cedido e seguem os mesmos valores, mas já fizemos nossa primeira contratação. (E29S)

A participação em conselhos de acionistas de empresas parceiras também pode ser interpretada como um processo de regulamentação, desde os critérios para a indicação dos conselheiros até a troca de informações e decisões estratégicas. O contato com a sociedade e o entorno se mostra cada vez mais presente na E2 como projeto estratégico. Os projetos sociais e de incentivo à cultura são citados como meio de relacionamento e realização da missão da empresa.

8.9.7.2 Processo de sociabilização

Na dimensão estrutura, a sociabilização foi percebida, na E2, pelo aprendizado com as novas áreas de negócio, o novo quadro de funcionários fixos e os contratados.

É muito forte a identificação com a cultura nacional. A inovação tecnológica conduziu mudanças na forma de produzir e decidir e de aproximar pessoas.

Na dimensão processo, o aprendizado ocorre pelo esforço de sensibilização e implementação da comunicação horizontal. Esse movimento é intenso na E2. A valorização do técnico e a precisão dos processos de produção ratificam a posição privilegiada da cultura técnica. O entendimento sobre as relações de trocas entre fornecedores e cliente e a necessidade de ajuda mútua permeiam as discussões de formulação dos processos de produção e gestão e estabelecem a visão de resultados. Essa postura prevalece apesar das tendências de centralização da estrutura organizacional. Os princípios da qualidade estão sendo retomados gradativamente. Os aspectos empreendedores percebidos na cultura da E2 são fundamentados no desenvolvimento da tecnologia e promovem um profundo aprendizado da modernização organizacional e técnica, além de serem motivo de orgulho da força de trabalho.

Na dimensão fronteiras, a socialização avança pelo aprendizado com as atividades internacionais, o contato com outras empresas e comunidades de cooperação técnica, construída em torno das atividades de pesquisa e desenvolvimento.

8.9.7.3 Processo de legitimação

Na dimensão estrutura, a legitimação da ação coletiva ocorre pelo respeito às regras e à legislação que suporta o segmento de atuação da E2. A posição e a importância das áreas de desenvolvimento tecnológico são fontes de legitimação da ação da empresa perante a sociedade, o mercado e a comunidade internacional.

Na dimensão processos, a legitimação foi verificada pelas propostas de melhoria dos processos de produção com vistas à preservação do ambiente, da saúde do trabalhador e de segurança. A melhoria dos processos e o aumento da capacidade de resposta à sociedade foram apontados como bem comum. A legitimação também foi verificada no apoio da hierarquia às experiências de gestão por processos.

Na perspectiva da fronteira, a legitimação foi entendida pela conformidade à legislação e pela busca da excelência tecnológica. A cultura técnica e a responsabilidade socioambiental impuseram-se como valores.

8.9.8 A dinâmica de desenvolvimento social na E2

A análise da dinâmica de desenvolvimento social procurou sintetizar o modo como a E2 conduz a integração organizacional, a mudança na gestão e a busca pela legitimação da ação da empresa, visando posicionar-se na convergência entre o desenvolvimento econômico e o social.

8.9.8.1 Modo de integração na E2

O modo de integração na E2 mescla várias formas de relações entre atores, mas permanece o foco nas relações hierárquicas, ou seja, na estrutura organizacional como dimensão gerencial. Assim, favorece laços pela regra e pela atribuição formal de responsabilidade. As formas de integração em torno das outras dimensões gerenciais, tais como processos e fronteiras, emergem gradativamente. A integração em torno da dimensão processos admite relações mais informais e intensifica a proximidade entre áreas para resolver problemas de produção. A inovação tecnológica e o aprendizado com as novas áreas de atuação auxiliam na ampliação das regulações sociais. O compromisso com a missão da empresa fortalece as equipes.

A segurança do trabalho e os investimentos em capacitação dos funcionários são instrumentos da realidade dual. Esses dois fatores são entendidos como benefícios que conquistam os funcionários e não como ferramenta de barganha da organização perante seus quadros fixos. A alta qualificação dos funcionários, inclusive dos novos, impede qualquer possibilidade de manifestação de um ambiente de coerção.

Na E2, a dualidade definida como a presença da empresa burocrática e da empresa modernizada mostrou o enfraquecimento dos aspectos negativos da dualização, porque tanto a regra como a modernização foram apontadas como um valor gerencial. Assim, não encontramos indicação de ameaça explícita de desintegração cultural.

A prestação de serviço ao país é um sentimento comum, assim como a inovação tecnológica e o crescimento profissional. A mobilidade dos funcionários para circular entre as áreas e as unidades da E2 pelo Brasil e pelo mundo foi apontada como oportunidade para reter novos funcionários e viabilizar projetos individuais profissionais.

8.9.8.2 Orientação da mudança

As tendências de mudança na E2 apontam para três possibilidades de trajeto resultantes da reação às condições de empresa dual: dualidade poderia evoluir para a modernização, poderia reproduzir o mundo burocrático ou poderia avançar para uma crise.

A análise do conteúdo das entrevistas nos permitiu levantar a possibilidade da transição para empresa modernizada. Essa tendência se qualificou pelos esforços em recursos de qualidade e melhoria de processos, pela inovação tecnológica, abertura para o mercado nacional e internacional, diversificação do escopo de atuação e renovação do quadro fixo de funcionários, medidas que nos pareceram ter fortalecido mais as características de empresa modernizada do que o retorno à burocracia.

Da mesma forma, o mundo em crise não pareceu ter espaço estabelecido na E2, quer pela qualificação dos funcionários, ou pela proteção do ambiente proveniente da proximidade com o sócio controlador.

Assim, a perspectiva de futuro pode ser delineada como uma transição de empresa dual para a empresa modernizada, a partir da dinâmica de transformação e da lógica de mudança reformadora. A lógica reformadora ocorre pela mudança planejada, como projeto formal de uma gestão. A Figura 21 ilustra as tendências de mudança para a E2.

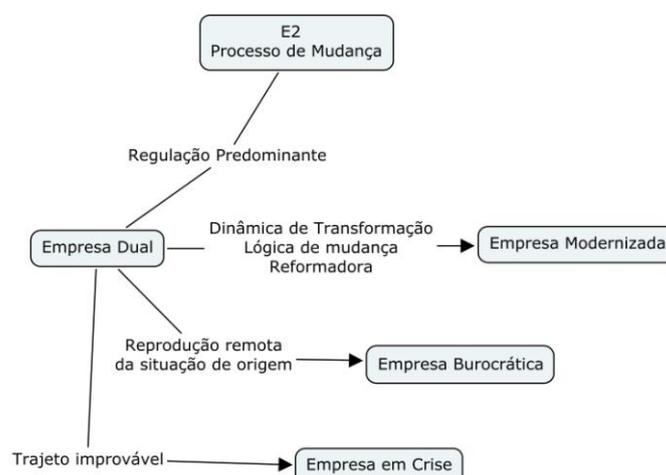


Figura 21 - Orientação para a mudança para a E2

Fonte: Elaborado pela autora.

8.9.8.3 Legitimação da ação da empresa

A legitimação da ação da empresa encontra respaldo nas oportunidades de trabalho e qualificação dos funcionários, na inovação tecnológica e na conformidade com as regras, a competição e a preservação ambiental e nos programas de responsabilidade social. Podem ser entendidos, ainda, como fonte de legitimação as ações de valorização dos técnicos e os esforços da empresa em garantir segurança no ambiente de trabalho e qualidade aos produtos e processos de produção.

Como empresa de tendência dual, a E2 mostra maiores dificuldades em expressar a legitimidade da ação gerencial, porque o modelo de gestão oscila entre duas realidades que gradativamente mostram suas interdependências e complementaridades. As pressões do ambiente sobre a E2, conforme relatadas na pesquisa, refeltem as exigências de posicionamento e submetem a estrutura social aos desafios da legitimação.

A dificuldade de expressar a legitimidade se manifesta porque a E2 ora legitima sua ação pelas negociações entre níveis hierárquicos e constrói um sentido público, conforme a empresa burocrática, ora legitima-se como empresa modernizada pelo aprendizado coletivo de respostas ao ambiente, ao mercado e à profissionalização.

8.10 O CASO DA E3

8.10.1 Apresentação da empresa

A E3 foi criada em 1971 como uma área na estrutura de uma organização militar, com autonomia administrativa para prestar serviços de manutenção especializada de materiais de uso militar. O objetivo da E3, então, era a garantir perfeito funcionamento de veículos e equipamentos especiais e manter disponíveis os materiais e peças de reposição necessários para emprego imediato em caso de ação militar.

A E3 passou por várias reformas administrativas ao longo de sua história, mas a transformação marcante veio em 1994, quando passou a integrar o Sistema de Organização Prestadoras de Serviço (OMPS). Esse sistema de organizações foi desenvolvido com o objetivo de permitir que alguns setores de caráter especializado pudessem alcançar maior autonomia de atuação junto a clientes potenciais. Com isso, os setores industrial, médico, farmacêutico, tecnológico e outros foram indicados para

compor o sistema prestador de serviços. Os pressupostos do novo mecanismo de organização se fundamentaram no compromisso de prestar serviços de qualidade, alcançar o autossustento orçamentário e ampliar a base de clientes sem que as atividades e a disciplina militar fossem afetadas. As condições de funcionamento da E3 no sistema de prestação de serviço foram formalizadas por um contrato de autonomia de gestão celebrado entre a E3 e o comando militar central.

Essa transformação exigiu uma grande revisão da postura organizacional e individual, das práticas gerenciais e do programa de capacitação dos funcionários, para lançar a empresa aos desafios da busca de recursos por conta própria e ao aprendizado da conquista de clientes.

Foi esse cenário que motivou a inclusão da E3 como caso de pesquisa.

8.10.2 Perfil dos entrevistados

A E3 é uma empresa de estrutura pequena, e assim todos os gestores das áreas intermediárias foram entrevistados.

Entrevistado	Posição	Tempo de empresa	Formação
E31L	Chefe de departamento	22	Engenheiro
E32V	Chefe de departamento	12	Engenheiro
E33M	Chefe de departamento	11	Contador
E34S	Chefe de departamento	26	Técnico em logística
E35S	Chefe de departamento	10	Oficial

A atuação no mercado não compete com os princípios de organização militar, portanto não há uma dualidade na ideia de mercado – o que há é uma necessidade de introduzir nova visão.

8.10.3 As percepções sobre os desafios gerenciais do desenvolvimento social

A percepção dos entrevistados sobre o desenvolvimento social da companhia indicou um trajeto de mudanças que demonstra os ganhos de autonomia de atuação alcançados pela E3 ao longo de sua existência. Esses ganhos decorreram do

crescimento das atividades militares no Brasil que exigiu o aperfeiçoamento da estrutura logística de materiais e equipamentos bélicos especializados, em face da complexidade da atividade militar e dos próprios materiais especializados recém utilizados no Brasil na época.

Assim, a institucionalização da E3 como organização militar de logística se tornou um objetivo estratégico em 1970 e culminou com a criação da empresa em 1971. Daí em diante foram crescentes suas contribuições ao sistema de logística de abastecimento e reparo de material técnico. Aos poucos, o órgão foi assumindo novas responsabilidades, desenvolvendo competências diferenciadas, inovando na produção de bens e serviços e gradativamente assimilando atribuições de gerenciamento de recursos humanos, materiais e financeiros.

A autonomia de produção e de gestão dos recursos deu à E3 as características necessárias ao salto seguinte, quando foi selecionada para integrar uma nova sistemática de gestão adotada na área militar. Essa forma de gestão previa que organismos que tivessem especificidades técnicas almejadas pelo mercado e autônomas por natureza gerenciassem seus recursos de maneira semelhante a uma empresa privada, sem prejuízo do sentido público e militar. Organizações de natureza médica, farmacêutica, industrial, científica e outras se constituíram numa tipologia de empresas militares prestadoras de serviço.

A E3 foi pioneira no ingresso nessa modalidade de modernização e passou a orientar sua produção para os desafios do mercado, para o cliente, para a produtividade, a excelência e o resultado. Por fim, essa sistemática de atuação foi formalizada pela assinatura do Contrato de Autonomia de Gestão, que fixou o compromisso de produção entre a E3 e a força militar.

No momento, a E3 se prepara para alcançar um estágio mais avançado de autonomia, que seria o seu enquadramento como organização de pesquisa, ou seja, geradora de conhecimento e de tecnologia. Nessas condições, a E3 poderá vir a recorrer a financiamentos de pesquisa e manter convênios de cooperação técnica com instituições nacionais e estrangeiras para o desenvolvimento de suas atividades e de pessoal qualificado.

O relato a seguir ilustra o trajeto de mudança.

Eu estou aqui desde 1986, então, antes não era uma OMPS, era ORGAL, organização logística. Então, não tinha essa preocupação de gerar os recursos para pagar as nossas próprias contas: folha de pagamento, luz, água, esgoto. Foi então que criou-se a filosofia das OMPS, um projeto que nós nos enquadrámos. Até a gente associar isso tudo e assimilar a mudança levou um tempo! [...] É bonito, nós

cobrimos todas as nossas despesas e outras coisas mais, fomos ajustando as despesas e suprindo os déficits e adequando a mão de obra. No início foi difícil, tivemos que reduzir pessoal. Depois veio a assinatura do contrato de gestão, e as mudanças tiveram que acontecer. (E34S)

8.10.3.1 Autonomia

A autonomia na E3 é vista sob os aspectos previstos no contrato de autonomia de gestão. O contrato foi ancorado no planejamento estratégico da força militar como um todo.

8.10.3.1.1 Autonomia institucional

A partir do contrato de gestão, a E3 passou a ter maior visão das contribuições dadas às estratégias corporativas. As metas são pactuadas, de forma participativa, entre o comando da E3 e os funcionários e, então, levadas à aprovação do órgão central. A posição superior está sempre presente no sentido de preservar a natureza militar das atividades e do comportamento do funcionário. O processo decisório é sempre concluído no escalão mais alto da E3, que o leva à instância superior, se for o caso.

A equipe gestora da E3 ainda é considerada de baixa autonomia para a capacidade de atuação técnica e o potencial da empresa. Mas, com relação a outras unidades, a autonomia é entendida como vantajosa.

A autonomia para gerir os recursos ainda é pequena, mas, com relação às organizações militares é bem grande. A autonomia está mais na iniciativa para gerar recursos orçamentários, mas a capacidade de ir ao mercado e influenciar ainda é muito pequena. (E31L)

8.10.3.1.2 Autonomia individual

A autonomia individual está atrelada aos princípios de gestão da carreira militar e civil. Limitada às funções definidas. Ela se manifesta mais claramente pelo interesse dos funcionários nas capacitações que conduzem aos escalões mais altos da carreira.

8.10.3.2 Mudança

A mudança na E3 é entendida como a adaptação do pessoal e da organização para atuar na condição de empresa, o que representa a grande

inovação do funcionamento de uma organização militar. A E3 reconhece que a melhoria da capacidade gerencial do grupo é o investimento do momento. O processo de mudança, embora lento, conta com forte apoio da hierarquia. A mudança depende muito da liderança que está no comando. “O processo de mudança é lento. Temos apoio superior, e nossa liderança é forte, tem visão do processo para a frente.” (E32V).

8.10.3.2.1 A renovação pela rotatividade de pessoal

A evolução do militar na carreira segue um planejamento de atividades e capacitações que exigem transferências constantes de localidade e de atividades. A E3 não integra o plano de carreira. Isso significa que a equipe alocada à E3 não conta pontos para promoções futuras. Assim, a E3 apresenta-se anualmente sujeita a mudança de equipe. Por esse motivo, é uma organização que está continuamente treinando pessoas e lidando com enorme diversidade de culturas. A renovação nesse caso ocorre pela visão diferenciada trazida pelos novos integrantes ou pelo retorno de outros funcionários que já passaram pela E3 e retornam por afinidade com o trabalho. Os que retornam trazem as experiências e o aprendizado de outras áreas: os que saem divulgam o que é feito na E3.

8.10.3.3 Integração pela cultura

A cultura E3 se mantém coerente com a cultura militar. A diversidade cultural aflora no grupo de funcionários com origem em todo o Brasil, em todas as classes sociais e com formação e experiências diferenciadas. A cultura permanece militar: disciplina, hierarquia e valores da defesa e do país. Mas percebem-se na cultura da E3 diferenças sutis.

8.10.3.3.1 O quartel e a linguagem militar

O que prevalece na E3 são os aspectos característicos da cultura militar e a linguagem própria do quartel. Foi o que expressou um entrevistado:

Aqui dentro a gente se sente mais num quartel do que numa empresa. Basta olhar a linguagem utilizada, as gírias, o nome das áreas. Hoje o fulano não está a bordo, por exemplo. Mas tem procedimentos diferentes, tem um método próprio de trabalho, tem a adaptação à nossa realidade. É uma oportunidade única para um oficial recém-formado participar desse grupo. (E34S)

Mas a E3 se mostra aberta à linguagem da qualidade. Os entrevistados se referiram ao “cliente” com naturalidade, mesmo que este fosse um órgão de alguma força militar ou do setor público em geral.

8.10.3.4 Relações de trabalho e a sociedade

Os funcionários da E3 desfrutam de estabilidade no emprego e não se sentem intimidados ou fragilizados diante da modernização, da inovação gerencial ou das mudanças mais radicais do mercado de trabalho. Muito pelo contrário, as iniciativas de modernização motivam e desafiam as equipes. A evolução tecnológica dos equipamentos e o contato e treinamentos feitos com os fornecedores, na maioria das vezes internacionais, submetem os funcionários à atualização constante de conhecimentos técnicos, enquanto os aspectos estratégicos e as mudanças nas formas contemporâneas de tratar e conceituar a defesa de uma nação promovem as transformações mais profundas na gestão da organização militar.

Nesse ponto, os maiores entraves apresentaram-se na conquista de novos integrantes para as atividades militares. A E3 recruta seu quadro na própria carreira militar e faz do trabalho técnico e da operação de manutenção o atrativo para obter pessoal qualificado.

8.10.4 Tendência predominante de mundo social

A análise dos elementos constitutivos das regulações sociais que particularizam cada mundo social de empresa nos permitiu sugerir o enquadramento da E3 como empresa burocrática. Esse enquadramento fundamentou-se na caracterização da lógica burocrática em Sainsaulieu e Kirschner (2006): por um lado, a organização racional e o ambiente protegido; por outro, um duplo mecanismo de coesão social, o *status* e a regra. O valor comum é encontrado no sentido de serviço público. O desempenho implica ajustes sociais entre *status* e regras. Dois tipos de abertura sinalizados pelos referidos autores mostraram-se presentes na E3, com as devidas adaptações.

A primeira abertura do sistema burocrático na E3 decorreu da saída para o mercado, da conquista de clientes e da busca de soluções para as novas realidades da empresa em face das mudanças no protocolo gerencial constante no contrato de gestão. A segunda abertura do modelo foi contemplada nos projetos

peçoais de carreira militar que exigem ajustes coletivos para responder às necessidades do trabalho e à sobrevivência da empresa em momentos de perda de funcionários para atividades que contam pontos para a promoção.

A Figura 22 a seguir auxilia na interpretação do mundo social predominante na E3, segundo os elementos que compõem o modelo de regulações sociais.

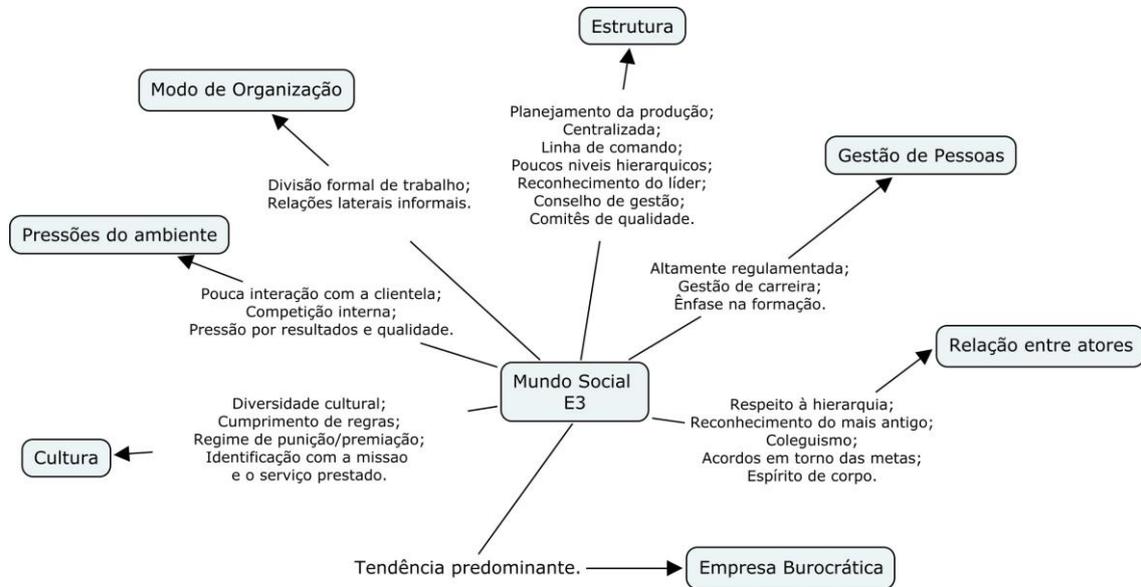


Figura 22 - Mundo social E3

Fonte: Elaborado pela autora.

- Pressões do ambiente

A E3 é exposta a ambiente protegido, no qual a organização procura garantias de desempenho em seu próprio contexto e interfere nos meios de trabalho.

Em princípio, a E3 experimenta pouca interação com o cliente e compete mais com órgãos internos do que no mercado. As pressões que incidem sobre os funcionários ocorrem pela obtenção de resultados e alcance das metas estipuladas no contrato de gestão. Os funcionários fixam metas de qualificação para se sentirem preparados para as mudanças.

A força militar nos vê com muito bons olhos, na minha ótica. Tanto é que nós temos recebido serviços que em outros tempos seriam tipicamente de outras áreas. Nós temos recebido alguns serviços de órgãos operacionais ou mesmo de áreas administrativas que usam muita tecnologia, a área que trabalha com a parte de comunicação por exemplo. [...] Temos recebido tarefas que outrora não vinham para cá. Eu tenho certeza que a divulgação interna do nosso trabalho é boa. Aí fora, a nossa

atuação ainda está muito restrita, mas no futuro, com as parcerias que vamos fazer, vai melhorar bastante. (E31L)

- Estrutura de produção

A estrutura mostrou-se clássica, com centralização do processo decisório e linha de comando bem delineada e poucos níveis hierárquicos. Segundo a classificação de Osty, Sainsaulieu e Uhalde (2007), a estrutura da E3 mescla princípios mecanicistas e de estrutura simples centralizada.

Um planejamento institucional anual é elaborado e conduzido pela alta direção, com base no contrato de gestão e no planejamento estratégico da força militar. A produção tem regime de planejamento e controle elaborado por área específica.

A participação no processo decisório e na avaliação dos resultados ocorre no Conselho de Gestão e nos comitês de qualidade existentes em cada área.

Nossa estrutura é clássica, as interdependências são funcionais, entre departamentos. São poucos departamentos, e estamos ligados diretamente ao comando. (E31L)

- Gestão de pessoas

A gestão de pessoas segue a regulamentação do setor público e militar, que prescreve as condições de entrada e progressão na carreira. A formação, o mérito e a antiguidade orientam os avanços na carreira.

- Relação entre atores

Num modelo clássico de organização, como é o caso da E3, as relações entre atores poderiam sugerir a presença do ator constrangido e de relações de dominação. Mas, apesar da predominância da empresa burocrática, não é essa a realidade que se verifica na E3. A justificativa para essa afirmativa mostrou-se na qualificação técnica dos funcionários, na ausência da ameaça de desemprego, no ambiente de coleguismo e no esforço coletivo de transformações organizacionais que desafia os funcionários.

Duas conjecturas puderam ser feitas aqui. A primeira foi a de que a E3 é constituída por um quadro técnico que precisa atualizar o conhecimento de acordo com o desenvolvimento tecnológico dos materiais do segmento em que atua e no ritmo das aquisições de novos materiais pela força militar. Ao mesmo tempo, os funcionários dominam as regras de funcionamento burocrático da organização. Esses aspectos apontaram para a existência do perfil do ator de

controle. A segunda conjectura foi a de que a E3, por sua natureza técnica, prestadora de serviço e geradora de conhecimento sobre materiais e equipamentos de uso militar, revelou-se uma alternativa vantajosa para os problemas de restrições orçamentárias da instituição maior. Seu potencial desponta na capacidade de gerar o autossustento financeiro, de reduzir os custos para as organizações clientes, porque pode prestar um serviço mais barato do que o do mercado, e de preservar os aspectos relativos à segurança das informações e das soluções técnicas. Nesse ponto, a E3 surgiu como um ator coletivo emergente que garante novos espaços organizacionais e se valoriza perante a instituição como um todo.

Eu vejo que as pessoas que trabalham aqui gostam da E3. A gente procura, apesar da disciplina e hierarquia, manter um relacionamento saudável, que é para poder o dia a dia fluir bem. Aqui, os chefes estão presentes nas oficinas, conversam com as pessoas sobre os problemas, integram as divisões. Não é ser simplesmente aquele chefe que fica aguardando o pronto serviço. [...] O que está acontecendo com os funcionários, quais são os seus anseios, suas necessidades e suas opiniões são consideradas. [...] O tratamento do comandante perante a tropa é respeitoso, ele sempre está ouvindo o grupo. (E31L)

É um ambiente de empresa que tem suas peculiaridades, se formos a ferro e fogo em tudo aqui eu acho que a coisa não pode ser bem conduzida sem que haja problemas, insatisfações ou mesmo de aumento do número de acidentes de trabalho, a gente se preocupa com isso aí também. [...] Há um distanciamento da vida militar. Olha, eu sou o mais antigo, você é o sargento, [...] a gente procura aqui, por ser também uma empresa, ouvir mais, estar mais presente. [...] Todos dependem muito uns dos outros. (E31L)

As relações de cooperação se encontram na conjunção da atuação desses dois atores. Percebemos indícios de que o ajustamento hierárquico orienta as negociações entre atores. A centralização predomina sobre as tendências de autonomia profissional na operação, mas existe abertura para acordos intermediados pelas chefias que regulam o sistema de relações.

- Modo de organização

A E3 mescla aspectos de organização racional a situações de organização flexível. A divisão do trabalho mostra-se racional. A visão horizontal se manifesta em relações informais e ainda está em estado inicial. A flexibilidade apresenta necessidade de diversificação dos serviços para atender à busca por clientes e novas áreas de atuação. As soluções dependem de especialistas de vários setores internos que se unem em torno de projetos específicos, sem que sejam desvinculados de suas áreas originais.

- Cultura

A lógica identitária que se configurou na E3 definiu-se como profissional de serviço público. Os indivíduos se unem em torno da missão institucional. A profissão e a carreira se justificam pela prestação de serviço à nação e ao beneficiário. A dinâmica profissional na E3 é associada à competência técnica, que exige do grupo a atualização constante para servir bem ao público. A crítica racai mais sobre a técnica e sobre o método de produção do que sobre a regra e a disciplina militar.

A cultura dual se manifesta na E3 pela forte identidade coletiva atrelada aos princípios da profissão militar. “Vivemos um regime de cumprimento de normas. Temos uma missão a cumprir. A avaliação é rígida e pode levar à exclusão.” (E33M).

8.10.5 Configuração de mundos sociais

A configuração de mundos sociais mostrou a presença de aspectos característicos dos demais mundos sociais na E3. A Figura 23 a seguir auxilia na interpretação desse tópico.



Figura 23 - Configurações de mundos sociais E3

Fonte: Elaborado pela autora.

Nesse caso, a presença mais evidente nos pareceu o esforço de modernização para enfrentar os desafios da abertura para o mercado. O caminho para o mercado tem sido facilitado pela importância atribuída ao cliente, que parece estar incutida na E3 e na força militar de um modo geral. Isso foi

percebido na linguagem corrente dos entrevistados, que usaram o termo com bastante familiaridade. O interesse pelo sistema de qualidade também apareceu como recurso para a atuação mais firme junto aos ambientes interno e externo. Vários processos de manutenção têm certificação de qualidade, e o regime de melhoria contínua está difundido em todas as áreas.

A E3 enfatiza que o treinamento técnico do contingente de funcionários funciona como forma de retenção da equipe e de manutenção da atualização profissional.

A modernização mostrou-se, ainda, no empenho pela inovação tecnológica. Para isso, a organização tem se aproximado dos fornecedores de equipamentos e materiais e tem como meta estabelecer o relacionamento com as universidades e institutos de pesquisa. A complexidade da inovação vem se destacando na realidade militar pelas transformações que afetam o entendimento mundial sobre defesa.

A empresa em crise não pareceu ter espaço visível na E3. Os valores, a disciplina e a doutrina militar sustentam o corpo de funcionários. Não foram verificadas fragilização da gestão em face da inovação nem baixa qualificação dos funcionários, que poderiam caracterizar a empresa em crise.

Aqui, temos a vocação, somos militares, é difícil alguém mudar de ideia e sair para o mercado. Temos qualificação para o mercado, mas escolhemos servir a nossa missão. Essa é a nossa profissão e a nossa casa. (E32V)

No contexto da declaração acima, a análise dos elementos de regulação social favorece a interpretação da E3 como empresa comunidade, devido ao valor atribuído à profissão e ao respeito dedicado à instituição e à hierarquia. Esses fatores se traduzem pelo orgulho de pertencer à instituição e pela sua história, além da admiração aos líderes que conduziram a E3 para mudanças que evidenciaram o valor do serviço prestado à instituição militar.

A dualidade aqui também surgiu diferenciada da conceituação de Osty, Sainsaulieu e Uhalde (2007), em que o confronto ocorre pelas lógicas clássicas e modernas de gestão. A E3 apresenta-se dualizada na medida em que a lógica burocrática impõe limites à lógica de mercado; e a lógica pública restringe a flexibilidade desejada pelo cliente; a lógica militar estabelece atividades que concorrem com as atividades de produção dos serviços.

É diferente trabalhar em uma ordem de serviço e estar de serviço. Na ordem de serviço, atendemos ao cliente. Estar de

serviço significa colocar a farda e fazer o que tem que ser feito. Por isso, o ritmo de trabalho é mais intenso aqui. (E34S)

8.10.6 Novas formas de organização

A análise da aproximação entre a E3 e os indicadores da organização inovadora de Fenton e Pettigrew (2000) mostrou o comportamento representado graficamente na Figura 24 e descrito a seguir.

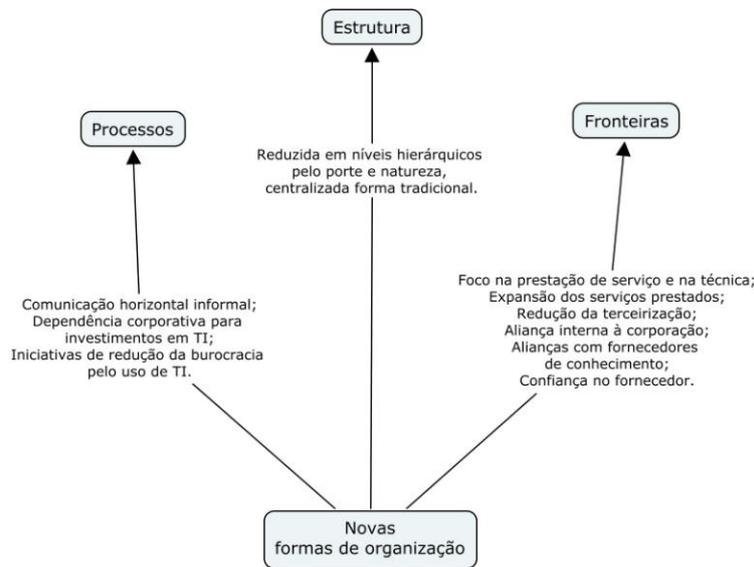


Figura 24 - Novas formas de organização na E3

Fonte: Elaborado pela autora.

8.10.6.1 Estrutura

A estrutura na E3 segue o modelo clássico, com áreas definidas por função e atribuições formais de responsabilidade.

- Descentralização

A estrutura da E3 pressupõe a centralização da decisão e do planejamento. Por sua natureza como organização militar, a linha de comando é clara na definição de responsabilidades e autoridade.

- Redução de níveis hierárquicos

A E3 não passou por uma mudança de redução de níveis. A estrutura, desde a criação do órgão, foi concebida com poucos níveis hierárquicos. Isso

facilita a agilidade do processo decisório e as relações informais. Cinco áreas apresentaram-se diretamente ligadas ao comando da organização.

- Organização por projeto

As tendências de organização por projeto não ficaram evidentes na E3. Apesar da natureza da atividade prestadora de serviço sob demanda e da diversidade de problemas e soluções criadas em cada atendimento ao cliente, a E3 ainda não se organiza por projeto

Os projetos são formulados pela direção, de forma centralizada, e um funcionário é indicado para coordenar o desenvolvimento e a implementação. As áreas envolvidas com os projetos em andamento conquistam espaços informais para interagir e interferir. Esses espaços são reconhecidos pela hierarquia. O projeto é visto como um evento que implica um gestor que busca e organiza as etapas e a interação entre os envolvidos e a hierarquia.

8.10.6.2 Processo

A prática de organização na E3 demonstrou ter nos processos uma leitura muito inicial. As áreas predominando, em consequência, a ênfase da comunicação e da ação mostrou-se vertical.

- Comunicação horizontal e vertical

A ênfase na E3, pela sua natureza, é a comunicação vertical. A comunicação horizontal existe informalmente. Isso significa que não existe ainda o reconhecimento da comunicação horizontal como decorrente da dimensão dos processos e como um elemento de inovação gerencial. A horizontalidade é assegurada pela iniciativa pessoal de bom relacionamento entre áreas para levar a cabo o trabalho.

Então, somos cinco áreas aqui. Fora isso, tem a figura do imediato que coordena nós todos e a figura do comandante. Eu acho que o relacionamento entre departamentos é o melhor possível, e tem que existir uma certa informalidade. Porque se nós começarmos a colocar tudo por escrito, fazer comunicação interna para cá, comunicação interna para lá ou mesmo outros procedimentos, a gente fica muito preso às coisas. [...] Então eu vejo o relacionamento entre departamentos como uma das chaves mestras para essa fila de demandas andar. [...] Essa empresa precisa que a gente trabalhe dessa forma. (E31L)

- Investimentos em tecnologia da informação

Têm sido poucos os investimentos em tecnologia da informação conduzidos pela E3 diretamente. As iniciativas nesse sentido são corporativas. Assim, a solução aplicada pela E3 foi adaptar sistemas e recursos de tecnologia disponíveis na organização militar à sua realidade. Muitos avanços foram feitos, mas os investimentos permanecem escassos.

- Novas práticas de gestão de pessoas

As práticas de gestão de pessoas são regidas por um estatuto. Dessa forma, são poucas as possibilidades de inovação. As medidas de diferenciação encontradas são artifícios para reter os funcionários ou provocar o retorno do militar que se afastou para dar seguimento à carreira militar. Esses artifícios, tais como boa infraestrutura de acomodação e alimentação dos funcionários, espaços para lazer, premiações, flexibilidade de horário e capacitação técnica revelaram-se benéficos. “Temos um regime de prêmios para os funcionários que não implica aportar recursos financeiros. Premiamos por desempenho.” (E32V)

8.10.6.3 Fronteiras

O indicador de fronteiras na E3 apontam para a grande abertura para a prestação de serviço. Essa mudança produziu a emergência dos atributos gerenciais que formam esse indicador.

- Centralidade do negócio

A competência da E3 centra-se na prestação de serviços de reparos e suprimento de equipamentos e materiais. Esse tem sido o foco do trabalho e do desenvolvimento do pessoal interno. A capacitação técnica mostrou-se estratégica.

A transformação em OMPS trouxe a ampliação dos serviços e desafiou o grupo a buscar maiores margens de participação na demanda por serviços especializados. No momento, a expectativa por agregar a atividade geradora de conhecimento à sua gama de produtos se constitui em medida de expansão do negócio para outra linha de produtos e alianças.

- Terceirização

A terceirização na E3 foi percebida como muito limitada devido ao risco de vazamento de informações técnicas dos equipamentos de natureza bélica. Dessa forma, algumas terceirizações feitas anteriormente foram revertidas.

- Alianças estratégicas

A abertura para o mercado de serviços, tanto internos à corporação como externos, trouxe a necessidade de se atualizar tecnologicamente, considerando o tipo de equipamentos e materiais trabalhados. Assim, os fornecedores desses equipamentos apareceram como partes interessadas para a E3. As primeiras alianças foram feitas com esses fornecedores e formalizadas por convênios. As finalidades dos convênios estão ligadas à capacitação e ao credenciamento da E3 como posto de assistência técnica dos equipamentos e veículos.

Parcerias e alianças ainda são incipientes. Temos alguns entraves burocráticos. Mas já realizamos convênios com marcas famosas de equipamentos e veículos. Fizemos uma cerimônia para a assinatura do convênio. (E33M)

Fizemos uma parceria com um órgão interno para preparar veículos especiais empregados na Antártica. (E33M)

Outras alianças foram identificadas com entidades de ensino superior públicas, privadas e militares para complementação de conhecimento, desenvolvimento de tecnologia e qualificação gerencial da E3.

Estamos preparando parcerias com institutos de pesquisa para desenvolver projetos com o uso do nosso parque industrial e para gerar tecnologia. Esse será o nosso futuro. (E32V)

Uma aliança tácita de divulgação apareceu entre os militares que passaram pela E3 e saíram para dar seguimento à carreira militar. Esse grupo foi identificado como uma rede de comunicação para fora sobre o que é feito na E3 e sobre o ambiente e as potencialidades da empresa.

A movimentação dos militares ajuda na comunicação. Eles formam uma rede de divulgação do nosso trabalho e de como nós funcionamos. Atinge clientes potenciais e atrai novo contingente de funcionários. Isso não é formal, mas acontece e ajuda. (E32V)

8.10.7 Configurações gerenciais

As contribuições das novas formas de organização para os processos de regulação sociais apontaram, na E3, para a seguinte configuração, ilustrada na Figura 25:

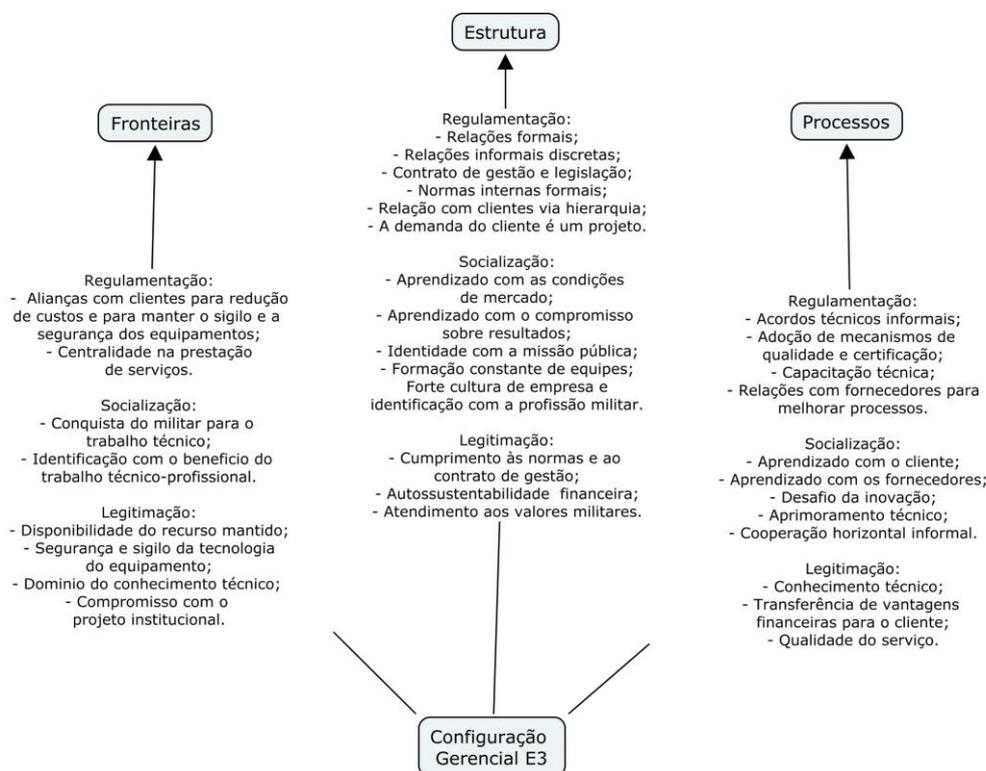


Figura 25 - Configuração gerencial da E3

Fonte: Elaborado pela autora.

- Processo de regulamentação

Na dimensão estrutura de produção o processo de regulamentação ocorre por negociações formais e informais. Propostas e negociações informais são validadas posteriormente pela estrutura formal. A base legal e os termos do contrato de gestão são fortes referências para a negociação e a formulação das estratégias. As negociações são facilitadas pelas relações informais entre áreas, pelo contato direto com o comando e pelo ambiente de coleguismo da E3.

Na dimensão processos, os acordos são técnicos e influenciados por mecanismos de qualidade e metas do contrato de gestão e planejamento anual. O

comportamento das áreas reflete as relações entre fornecedores e clientes que trocam serviços e conhecimentos entre si para responder às demandas.

Na dimensão fronteiras, a regulamentação ocorre pela busca de menores custos para os clientes e parceiros. A forma de prospecção de clientes e parceiros e os critérios para celebrar alianças ainda dependem da ação de liderança do comando central. O sigilo das informações e critérios técnicos por questões de segurança delimita e restringe a formação de equipes, parcerias e alianças.

- Processo de sociabilização

Na dimensão estrutura, a socialização avança pelo desafio do aprendizado, com a abertura para o mercado prestador de serviços e com os critérios de desempenho orientados pelas metas do contrato de gestão. Os atores de produção se comprometem com os resultados. A cultura militar abre espaço para identidades empreendedoras que começam por aliar técnica e gestão. A E3 é considerada uma formadora sistemática de pessoal especializado, devido à rotatividade das equipes de militares de carreira. Ao mesmo tempo, vem aprendendo com os novos funcionários que optam pela carreira militar após terem vivido experiências profissionais no mercado privado de trabalho.

Na dimensão processos, a socialização decorre do contato com o cliente e com os fornecedores de equipamentos e inovações tecnológicas. Vem se revelando mais fortemente a necessidade de inovar para ganhar espaço no mercado interno e alcançar clientes externos. O aprimoramento técnico e gerencial desponta como benefício direto. Tem emergido o sentido de relações e cooperação horizontais.

Na dimensão fronteira, socialização tem significado, na E3, esforço para captar novos funcionários numa rede de militares implicados na carreira. O preparo técnico é exigido para manter certa independência da terceirização. A identificação entre os funcionários ocorre pelos benefícios de custo e inovação transferidos para o cliente.

- O processo de legitimação

Na dimensão estrutura, o processo de legitimação se dá pelo cumprimento das normas e do contrato de gestão. A comprovação da autossustentabilidade financeira, sem prejuízo aos valores militares, valida o projeto do regime de OMPS.

Na dimensão processos, a legitimação ficou evidenciada pelo conhecimento técnico, pelo desempenho das atividades militares juntamente com as atividades

de produção, pelas vantagens financeiras para o cliente e pela qualidade dos serviços prestados.

Na dimensão fronteiras, a legitimidade mostrou-se na produção como disponibilidade de recurso para a ação militar imediata. Evidenciou-se no domínio e na segurança do conhecimento e da informação sobre os equipamentos, materiais e técnicas de manutenção.

8.10.8 A dinâmica de desenvolvimento social

8.10.8.1 O modo de integração

O modo de integração na E3 é suportado pela dimensão estrutura organizacional. A dimensão processos e a dimensão fronteiras não se mostraram visíveis na ação gerencial. As iniciativas de melhoria de processos e de certificação ainda são pontuais, não se configurando completamente como modo de integração. As relações informais e o bom ambiente de trabalho na E3 promovem laços de proximidade entre grupos. A cultura militar aporta os valores de cooperação e solidariedade.

O aprendizado se intensificou com o contato com o cliente e fornecedores e com a abertura para o mercado.

O sentido comum se evidencia na prestação de serviço, na conquista de mais um cliente e no trabalho técnico diferenciado do trabalho militar.

8.10.8.2 Orientação para a mudança

Sainsaulieu e Kirschner (2006) e Osty, Sainsaulieu e Uhalde (2007) chamam a atenção para a evolução da regulação burocrática na direção da abertura e do relaxamento do rigor da regra. Eles denominam essa evolução burocracia aberta. É nesse sentido que a E3 vem orientando seu processo de mudança. Muito influenciada por características da empresa modernizada, a E3 vem gradativamente abrindo espaço para a inovação e para a gestão dos resultados definidos no contrato de gestão. A Figura 26 a seguir ilustra o trajeto possível de mudança para a E3.

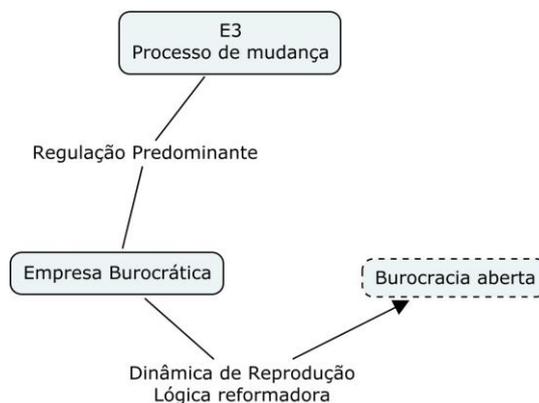


Figura 26 - Orientação para a mudança E3

Fonte: Elaborado pela autora.

O reconhecimento das novas competências exigidas pela busca por autossustentabilidade orçamentária não tem se configurado como ameaças, mas, como desafios profissionais da E3.

Assim, a E3 caminha na dinâmica de reprodução da realidade social vigente, devido ao caráter de organização militar. A lógica de mudança é reformadora e incide sobre as regras que influenciam o desempenho para atender às necessidades do contrato de gestão.

8.10.8.3 A legitimação da ação da empresa

A E3 vem buscando a legitimação na regra, nas relações hierárquicas e no compromisso firmado no contrato de gestão.

O conhecimento técnico e a segurança das informações sobre os equipamentos e materiais de uso militar são outras fontes de legitimidade.

A legitimação pela satisfação do cliente foi uma descoberta recente e ao mesmo tempo um desafio gerencial.

9 ANÁLISE CRUZADA DOS CASOS E IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

A análise cruzada dos casos teve por objetivo obter implicações teóricas que possam nortear o entendimento das novas formas de organização como contribuições ao desenvolvimento social de empresa. As contribuições são inúmeras e não se esgotam nos tópicos apresentados a seguir, em que destacamos os pontos mais relevantes na nossa visão.

Para alcançar o objetivo de desenvolver implicações das novas formas inovadoras de organização para o desenvolvimento social de empresa, empreendemos três leituras dos casos em conjunto.

A primeira leitura agrupou os casos em torno das configurações gerenciais que aproximaram as novas formas e os processos de regulação social. Uma segunda leitura agrupou os casos em torno das dimensões e dos indicadores de inovações organizacionais. A terceira leitura dispôs os casos em face da dinâmica de desenvolvimento social resumida no modo de integração, na orientação para a mudança e na legitimação da ação da empresa. A organização dos casos nas três leituras encontra-se nos apêndices E, F e G.

Com isso, formulamos tendências norteadoras das contribuições das novas formas ao desenvolvimento social de empresa.

9.1 A PERTINÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO COMO UMA CONFIGURAÇÃO TRIDIMENSIONAL

A verificação dos casos em conjunto confirmou a coexistência das três dimensões gerenciais no desenho organizacional – estrutura, processos e fronteiras.

Os três casos estudados mostraram iniciativas de ação no sentido de consolidar as três dimensões, cada um deles com intensidade, instrumentalização e percepção diferenciadas. Ainda que essas iniciativas ainda sejam precárias, a percepção sobre a emergência de uma dimensão tem desencadeado movimentos de influências de uma dimensão sobre as outras, o que resulta em mudança na configuração do desenho organizacional. Entendemos ainda que cada uma das

dimensões tem despertado formas diferenciadas de lidar com a autonomia das pessoas no ambiente produtivo. Lembramos que a autonomia está limitada às regulações sociais no ambiente de trabalho.

Identificamos as seguintes contribuições das novas formas ao desenvolvimento social de empresa.

9.2 MODO DE INTEGRAÇÃO

No modo de integração, exploramos os ganhos em autonomia e a capacidade das empresas para lidar com a diversidade cultural.

Na dimensão processos, nos três casos estudados notamos que:

- a) quando a visão de processo não está consolidada, a descentralização fica prejudicada, o que impede a renovação da instância corporativa e conseqüentemente, o estabelecimento de mecanismos geradores de sinergia;
- b) quando a visão de processos está consolidada no desenho organizacional, a autonomia de ação coletiva passa a ser regulada mais pela estratégia do que pela estrutura. Isso significa maior compromisso da empresa com a satisfação do cliente, o que por sua vez demanda treinamento de toda a equipe em atividades gerenciais;
- c) a autonomia significa resolver problemas de produção e gestão, implementar um programa de qualificação das equipes de trabalho e promover mudanças nos processos para satisfazer necessidades dos cliente, melhorar o modelo e a tecnologia de produção e renovar o desenho organizacional;
- d) os investimentos em qualidade e em formulação de boas práticas são considerados espaços que favorecem a explicitação das diversas culturas que compõem a empresa. As boas práticas são utilizadas como um modo de integração entre as unidades operacionais. Podem ser usadas, ainda, para aproximar a empresa de outras do mesmo setor da economia, ou podem se constituir em mecanismo de pressão dos funcionários com relação à alta gestão, para reivindicar mudanças

e melhorias na ação da empresa, inclusive no que diz respeito à política ambiental;

- e) o fator-chave da identificação entre os atores de produção é a agregação de valor ao longo da cadeia de valor. Quando a perspectiva de processo ainda é pouco visível, uma área forte na estrutura organizacional pode reivindicar apenas para si o reconhecimento pela agregação de valor;
- f) a sociabilização ocorre pelas relações e aprendizado entre fornecedores e clientes, com base, sobretudo, na riqueza do *feedback* proporcionado pela visão de processos.

Na dimensão fronteiras, nos três casos estudados notamos que:

- a) a autonomia de ação coletiva é ainda maior do que na dimensão processo;
- b) os relacionamentos ocorrem entre parceiros autônomos, inclusive do ponto de vista jurídico. As relações de interdependência são entre empresas;
- c) A autonomia de ação coletiva está na comunicação entre equipes para resolver problemas comuns a todas as unidades de produção. A autonomia implica reconhecimento das interdependências internas e reconhecimento do funcionário como parceiro estratégico;
- d) as negociações ocorrem entre grande número de atores. Isso demanda investimentos em tecnologia para viabilizar as interações com os diferentes atores dispersos geograficamente;
- e) as discussões em torno de problemas comuns são espaços de confronto da diversidade cultural;
- f) o fator-chave da identificação entre os atores de produção é a confiança no relacionamento, produzida pela postura da empresa perante seus parceiros diretos e a sociedade. Quando a perspectiva de fronteira não está consolidada, os relacionamentos ficam fragilizados;
- g) as relações com a empresa *benchmarking* são entendidas como aprendizado, e não somente como simples padrão de referência;

- h) as alianças estratégicas são formas de viabilizar a ampliação do escopo do negócio;
- i) há baixa utilização de terceirização, ou fragilidades na estratégia de terceirização;
- j) valoriza-se o funcionário pela competência nos relacionamentos. Os planos de qualificação incluem os relacionamentos como alvo dos treinamentos.

9.3 ORIENTAÇÃO DA MUDANÇA

Na orientação à mudança, a ênfase recai sobre a visão de futuro e as inovações que atuam sobre os hábitos arraigados.

Nesse ponto, identificamos que:

- a) três visões distintas de futuros orientam as empresas envolvidas nos casos: o desejo de expansão geográfica, um retorno radical para as atuais oportunidades no Brasil e um futuro estabelecido por contrato;
- b) no lugar do discurso dominante de mudanças rápidas que caracterizam o momento atual, constatamos que, nos três casos estudados, as empresas têm conduzido as inovações organizacionais de maneira cautelosa e gradativa;
- c) a importância de uma figura de liderança para as mudanças foi apontada em todas as entrevistas feitas. Momentos críticos de mudança tais como alteração de marco regulatório e decisões estratégicas de impacto na sobrevivência da empresa, foram acelerados pela influência de uma liderança marcante para os funcionários;
- d) a qualificação dos funcionários aparece como forma de vencer as resistências à mudança.

9.3.1 Legitimação da ação da empresa

A legitimação é abordada pela competência da organização em justificar as transformações gerenciais e os impactos sobre a estrutura social.

Identificamos que:

- a) na dimensão processos, a organização se legitima pela participação dos atores de produção nas decisões de renovação da tecnologia de produção e pela agregação de valor, ou seja, pela transferência de valor para a sociedade;
- b) a qualificação dos funcionários e a redefinição do trabalho são formas de legitimação. Nos três casos estudados, a qualificação é apontada como um imperativo de qualidade e de retenção do funcionário;
- c) na dimensão fronteiras, a legitimação ocorre pela geração e compartilhamento do conhecimento, pela inovação tecnológica, pela confiança nos relacionamentos, pela responsabilidade ambiental e pela segurança individual e patrimonial;
- d) são fontes de legitimação tanto a clareza dos relacionamentos entre os atores de produção, quanto a clareza das relações estabelecidas pelas diferenças entre os conceitos de fornecedor, terceiro e parceiro estratégico. Assim como a clareza e a transparência das interlocuções entre os atores;
- e) o impacto sobre a estrutura social pode ser pensado pelo lado dos níveis de exigência por qualificação técnica e competência nos relacionamentos. Os três casos estudados mostram-se rigorosos no processo de seleção e de desenvolvimento dos funcionários ao longo da carreira. Quem não evolui na qualificação técnica formal é excluído do quadro de funcionários, ou alijado das oportunidades de realização profissional. Quando a empresa recorre à terceirização, transfere para o mercado a responsabilidade de desenvolver as competências requeridas.

9.4 AS TENTATIVAS DE RENOVAR A GESTÃO DE PESSOAS

Da verificação cruzada dos casos percebe-se pouca evolução nas práticas de gestão de pessoas. Os movimentos são de tentativa e erro.

A conquista dos funcionários pelo plano de carreira, pela oferta de programas de qualificação formal e a mobilidade para transitar pelas unidades operacionais geograficamente dispersas parecem ser ainda a tábua de salvação. A qualificação

fortalece o funcionário perante o mercado de trabalho e transmite a sensação de segurança no emprego e garantias para aproveitar oportunidades que porventura apareçam internamente ou no mercado.

As entrevistas mostraram que, apesar do reconhecimento de alguma evolução nas práticas de gestão de pessoas, elas são vistas como conservadoras e de pouca efetividade.

9.5 O MUNDO SOCIAL EMERGENTE

A pesquisa empreendida demonstrou a pertinência do diagnóstico de mundos sociais aplicados aos casos.

Da análise cruzada dos casos, infere-se que o mundo social de empresa que emerge pode ser delineado por:

- a) pressões múltiplas tanto do ambiente externo como do ambiente interno. Nesse último caso, os indivíduos e equipes exercem pressões entre si sem a interferência da hierarquia;
- b) múltiplas formas de estrutura. O desenho matricial parece ser uma alternativa para integrar a operação e a corporação e também processos e projetos de melhorias;
- c) modos de organização do trabalho que viabilizem as formas de processos e de redes;
- d) desafios à inovação da gestão de pessoas para reconhecer os funcionários como parceiros estratégicos e formas múltiplas de relacionamento com a empresa;

9.6 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS DA ANÁLISE CRUZADA DOS CASOS: A EMPRESA COMO CULTURA E COMPETÊNCIA

Piotet e Sainsaulieu (1994) afirmam que a empresa não pode ser entendida somente como uma estrutura de cargos e simples relações sociais. Para eles, a competência social é o esforço coletivo, uma forma de aprender a viver no dia a dia uma dinâmica social complexa expressa pelos atos de produção.

Para alcançar o desempenho desejado, a empresa depende da competência social para inovar as formas de engajar pessoas e organizar a produção, e assim descobre maneiras inusitadas de se adaptar, reagir e se integrar ao ambiente. Nesse ponto, nos parece que a expressão competência social, utilizado por Piotet e Sainsaulieu (1994), se mostra mais adequada do que desenvolvimento social de empresa para conduzir a reflexão sobre formas inovadoras de organização. Da mesma forma, o termo engajamento nos parece mais adequado do que o termo coesão para caracterizar novos modos de envolver pessoas na atividade produtiva na atualidade.

Para Sainsaulieu e Kirschner (2006), abordar a empresa pela compreensão da cultura significa constatar o desenvolvimento da competência da estrutura social para renovar o sistema de valores, as regras de ação, o conjunto institucional, costumes e crenças.

Por outro lado, Valle (1996) aponta a cultura técnica como uma construção social, como reflexo de um saber compartilhado que influencia as decisões num regime de intersubjetividade. A cultura técnica depende dos paradigmas tecnológicos mundiais, do modelo societário de um país e da integração dos inúmeros agentes sociais envolvidos com a inovação tecnológica. Essa multiplicidade de agentes sociais de produção aproxima a empresa da organização em rede, em que se destaca a importância de uma liderança empreendedora nos processos de mudança. Ele (1996, p. 66) sugere que o “conceito de cultura técnica recupera e transforma alguns conceitos de Habermas para produzir um novo modo de compreensão da racionalidade”.

Assim, Valle (1996) inova a organização pela competência social para agir pela comunicação, em que a empresa encontra sua legitimidade na ética do discurso e no aprendizado construtivo.

Entendemos que a cultura de empresa e a cultura técnica se integram e singularizam a organização fortalecendo sua identidade. Essa integração pode aproximar as configurações gerenciais do conceito de *near decomposability* – ND apresentado por Simon (2002), e descrito anteriormente.

Aqui podemos remeter a uma continuidade da pesquisa pela recuperação da discussão da empresa como uma instituição. Essa discussão encontra em Selznick (1971) um forte amparo teórico e em Sainsaulieu (2001) a sustentação para buscar as formas de legitimação da ação da empresa no contexto atual.

10 CONCLUSÃO

Podemos agora retomar nosso ponto de partida. A referência inicial a Freud encontra aqui seu sentido maior. Freud nos posicionou perante a realidade do significado da vida em sociedade, em que abrimos mão de algo para desfrutar da convivência coletiva.

Compreendemos, assim, a empresa como uma forma específica de sociedade e o trabalho como uma questão coletiva. Inserimos a empresa numa perspectiva de análise cultural, mais especificamente uma cultura técnica.

Destacamos as críticas à racionalidade do mundo organizacional e suas armadilhas escondidas ao longo da evolução do modo de produção em ondas de inovação e reforma. Nesse contexto, entendemos a empresa contemporânea aberta ao ambiente e aos relacionamentos internos e externos, com atitudes menos prescritiva e coercitiva na gestão e mais exposta às exigências de justificativas de sua legitimidade. Mas se por um lado a empresa reconhece a autonomia do coletivo de produção e alivia o peso do controle sobre os indivíduos, por outro lado transfere à sociedade a responsabilidade de produzir.

Entendemos que a gestão, fragilizada na sua pretensão de comando e controle e no reconhecimento de suas fraquezas, entrega para um coletivo ampliado de produção a responsabilidade de agir no sentido de transferir valor, conhecimento e confiança à sociedade.

A abertura e a ampliação do coletivo de produção para uma multiplicidade de atores intervenientes tornam impossível a separação entre empresa e sociedade.

É nesse contexto que tentamos unir as novas formas de organização aos modos de interação social, definidos como regulações sociais. Nosso objetivo era encontrar as contribuições para o desenvolvimento social de empresa e sinais do mundo social emergente.

As regulações, que, no início, estavam restritas ao ambiente produtivo, agora incluem atores externos à organização. Produzir passa a ser um problema de todos. No limite máximo, significa dizer que produzir é um problema da empresa e da sociedade.

Para integrar esses atores e a diversidade inerente a suas culturas, a gestão não pode mais ser desenhada em torno da estrutura organizacional, um quadro

gerencial responsável por agir em nome de poucos. A ideia da empresa segmentada em funções administrativas não satisfaz a essa exigência de interações. Mas, a estrutura não desaparece totalmente, e se redefine como disseminadora de valores e interlocutora formal entre a empresa e a sociedade.

Para ocupar a lacuna deixada pela estrutura organizacional no modelo de produção, emerge a perspectiva de processos orientada à qualidade e ao cliente. As equipes de trabalho assumem a produção, ganham em autonomia de ação para satisfazer ao cliente, assumem a mudança orientada aos processos, ganham em qualificação e aprendizado diário com as relações de troca, em um encadeamento de atividades que implica fornecedores e clientes no compromisso de agregar valor. As equipes passam a se ver ora como fornecedores ora como clientes, e assumem o compromisso de produzir valor. A visão de custos é substituída pelo imperativo de transferir valor para a sociedade. A organização exclui quem não é capaz de agregar valor.

As inovações organizacionais porém sinalizam com a emergência de outra perspectiva que demanda o reconhecimento de maior grau de autonomia dos atores de produção. A ideia das fronteiras da empresa propõe o compartilhamento do espaço de produção com outras empresas. A mudança fica mais complexa e agora exige precisão na definição da competência essencial das empresas envolvidas no processo de produção. Reconfiguram-se as relações de emprego para assimilar as contratações entre empresas. Os atores de produção passam a ser questionados na sua capacidade de se relacionar. Ganham autonomia nos relacionamentos e alcance de conhecimento. Ganham em qualificação. Assumem a responsabilidade por manter os relacionamentos. Os atores de produção passam a ser entendidos como redes e se comprometem com seus projetos pessoais de profissionalização e o projeto de empresa. A organização exclui quem não é capaz de se relacionar.

Assim, a organização e o desenho organizacional podem ser entendidos como configurações tridimensionais imersas numa complexa estrutura social. O que cabe gerir, nesse contexto, são as funções redefinidas, as relações de troca entre processos ao longo de uma cadeia de valor, as interações humanas num espaço de redes que podem adotar inúmeras configurações.

Nessas configurações, pessoas estão no centro da produção e se articulam em torno das sutilezas das dimensões gerenciais – estrutura, processos e fronteiras – em que um passo à frente ou um passo em falso desloca a empresa para um outro mundo social ou torna impossível a legitimação da ação da empresa.

10.1 RECOMENDAÇÕES PARA CONTINUIDADE DA PESQUISA

Destacamos alguns pontos na pesquisa que nos chamaram a atenção e que podem ser úteis para exploração futura:

- a) observamos que as três empresas que compuseram o estudo de caso valorizam enormemente a qualificação dos funcionários. Os processos de seleção, nos três casos, privilegiam os candidatos com maior grau de qualificação formal. Sugerimos considerar como foco de pesquisa as relações entre as novas formas de organização e os investimentos em qualificação de funcionários e parceiros estratégicos;
- b) os três casos estudados revelaram a grande preocupação com as questões ambientais e de qualidade de vida. Assim, outro ponto de atenção para a pesquisa seria relacionar as novas formas com o conceito de sustentabilidade. Entendemos que somente uma visão ampla e integrada da realidade das empresas de negócios pode dar conta de um conceito de sustentabilidade claramente elaborado e inserido nas estratégias organizacionais como um valor da sociedade de produção.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABELL, D. **Definição do negócio**: ponto de partida para o planejamento estratégico. São Paulo, Atlas, 1991.

ALLEE, V. "A value network approach for modeling and measuring intangibles". White paper (PDF). In: **The Transparent Enterprise, The Value of Intangibles Conference**, Spain, Madrid, 25-26 Nov. 2002.

AOKI, M. "Toward an Economic Model of the Japanese Firm", **Jornal of Economic Literature**, v.28, n. 1, pp.1-27, Mar. 1990.

AUGIER, M.; SARASVATHY, S. "Integrating evolution, cognition and design: extending Simonian perspectives to strategic organization", **Strategic Organization**, v.2, n. 2, pp.169-204, 2004.

BALDI, M.; LOPES, F. D. "Rede: forma híbrida ou nova forma?", **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 1, n. 3, pp. 32-45, out./dez. 2002.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 2009.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. "Organizational economics: understanding the relationship between organizations and economic analysis". In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Ed.) **Handbook of Organization Studies**, London, Sage, pp.115-147, 1996.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. "Beyond the M-form: Toward a Managerial Theory of the Firm", **Strategic Management Journal**, n. 14, p. 23, 1993.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. "Managing across borders: new strategic requirements". BIRKINSHAW, J.; PIRAMAL, G. (Ed.), **Sumantra Ghoshal on management: a force for good**. 1st Edition. London, FT/Prentice-Hall, pp. 31-50, 2005.

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. **O novo espírito do capitalismo**. 1. ed. São Paulo, Martins Fontes, 2009.

BOLTANSKI, L.; THÉVENOT, L. **De La Justification**: Les economies de la grandeur. 1. ed. Paris, Gallimard, 1991.

CAIRE, G.: **Les lois Auroux**. Relations industrielles/Industrial Relations, vol. 39, n° 2, pp. 235-258, 1984. Disponível em: <<http://id.erudit.org/iderudit/050026ar>>. Acesso em 22/07/2011.

CASEY, C. **Critical analysis of organizations**: theory, practice, revitalization. London, SAGE, 2002.

CHANDLER, A. **The Visible Hand**: The Managerial Revolution in American Business. Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1977.

CHANDLER, A. **Strategy and Structure**: chapters in the history of the American industrial enterprise. Cambridge, MIT Press, 1990.

CHANDLER, A. “Escala, Escopo e Capacidade Organizacional”. In: McCRAW, T. K. (Org.), **Alfred Chandler**: Ensaios para uma Teoria Histórica da Grande Empresa, Rio de Janeiro, Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.

COASE, R. “The nature of the firm”, **Economica**, v. 4, pp. 386-405, 1937.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**: como inovar na empresa através da tecnologia de informação. Rio de Janeiro, Campus, 1994.

DEMING, W. E. **Qualidade**: A revolução da Administração. Rio de Janeiro, Marques-Saraiva, 1990.

DENISON, D. R. “Toward a process-based theory of organizational design: can organizations be designed around value chains and networks?”, **Advances in Strategic Management**, v. 14, pp. 1-44, 1997.

ELIAS, N. **Introdução à sociologia**. Lisboa, Edições 70, 2005.

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo, Editora Atlas, 1950.

FENTON, E. M.; PETTIGREW, A. M. **The innovating organization**. London, Sage Publications, 2000.

FISS, P. C. “A set-theoretic approach to organizational configuration”, **Academy of Management Review**, v. 32, n. 4, pp. 1180–1198, 2007.

FREUD, S. **Obras psicológicas completas de Sigmund Freud**. Edição standard brasileira, Rio de Janeiro, Imago, 1996.

GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. A. **A organização individualizada**: talento e atitude como vantagem competitiva. Rio de Janeiro, Campus, 2000.

GHOSHAL, S.; MORAN, P. "Towards a good theory of management". In: BIRKINSHAW, J.; PIRAMAL, G. (Ed.), **Sumantra Ghoshal on Management**: A force for good, 1st Edition, London, FT/Prentice-Hall, pp.1-27, 2005.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. "Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico". In: GODOI, C. K.; BANDEIRA DE MELLO, R.; SILVA, A. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos, cap. 10, São Paulo, Saraiva, 2006.

GODOY, A. S. "Estudo de caso qualitativo". In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos, São Paulo, Saraiva 2006.

GONÇALVES, J. E. "As empresas são grandes coleções de processos", **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v 40, n 1, pp. 6-19, jan./mar. 2000.

GRANDORI, A. Inventing effective organization forms. **11th EGOS Colloquium** (European Group for Organizational Studies) "The production and diffusion of managerial and organizational knowledge", Paris, 6-8 July 1993.

GRANOVETTER, M. "The Strength of Weak Ties", **The American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, pp. 1360-1380, May 1973.

GRANOVETTER, M. "The Impact of Social Structure on Economic Outcomes", **Journal of Economic Perspectives**, v. 19, n. 1, pp. 33–50, 2005

HABERMAS, J. **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 2003.

HALL, R. H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. 8. ed. São Paulo, Prentice Hall, 2004.

HAMMER, M; CHAMPY, J. **Reengenharia**: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro, Campus, 1994.

HILST, S. M. **Gestão e hipertransitoriedade na pós-modernidade**. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010.

IRIBARNE, P. M. "Misère et grandeur d'un modèle français d'entreprise". In: SAINSAULIEU, R. (Org.). **L'Entreprise: une affaire de société**, Paris, Presses de Sciences PO, pp. 254-265, 1992.

JOIA, L. A. "Geração de modelos teóricos a partir de estudos de casos múltiplos: teoria e prática". In: VIEIRA, M. M.; ZOUAIN, D. (Orgs). **Pesquisa qualitativa em administração**, cap. 6. Rio de Janeiro, FGV, 2004.

KOGUT, B.; ZANDER, U. "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and replication of technology", **Organization Science**, v. 3, n. 3, pp. 483-397, Aug. 1992.

KOGUT, B.; ZANDER, U. "What firms do? Coordination, identity, and learning", **Organization Science**, v. 7, n. 5, pp. 502-518, Sep. 1996.

KOZA, M.; THOENIG, J. C. "Rethinking the firm: organizational approaches", **Organizations Studies**, v. 24, n. 8, pp. 1219-1229, 2003.

LIMA, E. P.; LEZANA, A. G. R. "Desenvolvendo um *framework* para estudar a ação organizacional: das competências ao modelo organizacional", **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 2, n. 2, pp.177-190, maio-ago. 2005.

LIU, M. "L'autonomie des entreprises dans le champ social". In: SAINSAULIEU, R. (Org.). **L'Entreprise: une affaire de société**, Paris, Presses de Sciences PO, pp. 119-122, 1992.

MEYER, A. D.; TSUI, A. S.; HININGS, C. R. "Configurational approaches to organizational analysis", **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 6, 1993.

MILES, R; SNOW, C. "The new network firm: a spherical structure built on a human investment philosophy", **Organizational Dynamics**, v. 23, n. 4, pp. 5-18, 1995.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo, Atlas, 1995.

MINTZBERG, H; LAMPEL, J; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**. 4. ed. Porto Alegre, Bookman, 2006.

MOTTA, F. P. **Teoria geral da administração: uma introdução**. 5. ed. São Paulo, Pioneira, 1976.

MOTTA, F. P. **Teoria das organizações: evolução e crítica**. 2. ed. São Paulo, Pioneira/Thomson Learning, 2003.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional**: teoria e a prática de inovar. 1. ed. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1997.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica de inovação. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

NORMAM, R; RAMIREZ,R. "From Value chain to value constellation: designing interactive strategy", **Harvard Business Review**, pp. 65-77, July-Aug. 1993.

OSTY, F.; SAINSAULIEU, R.; UHALDE, M. **Les mondes sociaux de l'entreprise**: penser le developpement dês organisations. Paris, La Decouverte, 2007.

PENROSE, E. **Teoria do crescimento da firma**. Campinas, Unicamp, 2006.

PEREIRA, D. C. **Empresa, cidade e cidadania**: construções e deslocamentos de lugares de poder. Tese de Doutorado em Sociologia e Antropologia, Instituto de Filosofia e Ciências Sociais, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

PIL, F.K.; HOLWEG, M. "Evolving From Value Chain to Value Grid". **MIT/Sloan Management Review**, v. 47, n. 4, Summer, 2006.

PIOTET, F; SAINSAULIEU, R. **Méthodes pour une sociologie de l'entreprise**. Paris, Press de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1994.

PORTER, M. **Vantagens competitivas**: criando e sustentando um desempenho superior. 7. ed. Rio de Janeiro, Campus, 1992.

PRAHALAD, C.; HAMEL, G. "The core competence of the organization", **Harvard Business Review**, v. 68, n.3, pp.70-91, Mar./Apr. 1990.

RAMANANTSOA, B. "L'autonomie strategique de l'enterprise". In: SAINSAULIEU, R. (Org.). **L'Entreprise**: une affaire de société, Paris, Presses de Sciences PO, pp. 131-140, 1992.

RAMSAY, J. "The real meaning of value in trading relationship", **International Journal of Operation & Production Management**, v. 25, n. 6, p. 549-565, 2005.

RUMMLER, G; BRACHE, A. **Improving Performance**: how to manage the white space on the organization chart. 2nd Edition. San Francisco, Jossey-Bass, 1995.

SAINSAULIEU, R. **L'identité au Travail** : les effets culturels de l'organization. Paris, Presses de La Fondation Nationale des Sciences PO, 1977

SAINSAULIEU, R. (Org.). **L'Entreprise**: une affaire de société. Paris, Presses de Sciences PO, 1992.

SAINSAULIEU, R. **Des sociétés en mouvement**: la ressource des institutions intermédiaires. Paris, Desclée de Brouwer, 2001

SAINSAULIEU, R.; KIRSCHNER, A. M. **A sociologia da empresa**: organização, poder, cultura e desenvolvimento no Brasil. Rio de Janeiro, DP&A, 2006.

SARAVIA, E. "Redes, organizações em rede e organizações virtuais: as novas configurações organizacionais", **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, pp. 18-23, abr./jun. 2002.

SCHEER, W; ABOLHSSAN, F; JOST, W.; KIRCHMER, M. **Business Process Excellence**: ARIS in practice. Berlin, Springer, 2002.

SCHLENKER, L.; MATCHAM, A. **The Effective Organization**: the nuts and bolts of business value. England, John Wiley & Sons, Ltd, 2005.

SCHUMPETER, J. **Capitalism, Socialism and Democracy**. New York, Harper Perennial Modern Thought, 2008.

SELZNICK, P. **A liderança na administração**: uma interpretação sociológica. Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, 1971.

SIMON, H. A. **Administrative Behavior**. New York, Free Press, 1957.

SIMON, H. A., "Near decomposability and the speed of evolution", **Industrial and Corporate Change**, v. 11, n. 3, 2002.

SOLTANI, E.; VAN DER MEER, R.; WILLIAMS, T. M. "A contrast of HRM and TQM approaches to performance management: some evidence", **British Journal of Management**, v. 16, pp. 211–230, 2001.

VALLE, R. B. "A evolução dos paradigmas sociológicos sobre as técnicas industriais e o conceito de cultura técnica". In CASTRO, A. B., POSSAS, M. L., PROENÇA, A. (Orgs). **Estratégias Empresariais na Indústria Brasileira**: Discutindo Mudanças, Rio de Janeiro, Forense Universitária, pp. 47-69, 1996.

VALLE, R. B. **A gestão comunicativa do conhecimento e da logística instiga uma quarta geração de organizações**. Rio de Janeiro, 2008. No prelo.

WALTERS, D.; LANCASTER, G. "Implementing value strategy through the value chain", **Management Decision**, v. 38, n. 3, pp. 160-178, 2000.

WEBER, M. "Objectivity in social science and social policy". In: NATANSON, M. **Philosophy of the Social Sciences**, Toronto, Random House, 1963.

WEBER, M. **The Theory of Social and Economic Organization**. New York, Free Press of Glencoe, 1964.

WEBER, M. **Economia e Sociedade**. Brasília, Editora Universidade de Brasília, 2000. 1 v.

WEEKS, J.; GALUNIC, C. "A theory of the cultural evolution of the firm", **Organization Studies**, v. 24, n. 8, pp. 1309-1352, 2003.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications**. New York, Free Press, 1975.

WILLIAMSON, O. E. **The Mechanisms of Governance**. New York, Oxford University Press, 1996.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre, Bookman 2005

YONG J.; WILKINSON A. "Rethinking total quality management", **Total Quality Management**, v. 12, n. 2, pp. 247-258, 2002.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- Nome
- Cargo
- Tempo de permanência na empresa
- Tempo de permanência no cargo
- Formação profissional

Bloco 1 – Desenvolvimento social de empresa – o objetivo deste tópico é registrar a percepção do entrevistado sobre o trajeto de mudança que caracteriza o desenvolvimento social e econômico da empresa. Explorar as quatro vertentes de desenvolvimento social consideradas no modelo teórico: autonomia, integração de diferentes culturas, mudança social e trabalho na sociedade atual.

Referencial Teórico	Perguntas
Desenvolvimento social e econômico da empresa	Como você percebe o desenvolvimento de sua empresa no contexto econômico e social nos últimos anos? Especificar o período de tempo. Quais os momentos marcantes da trajetória de mudanças na empresa?
	Como você percebe ganhos de autonomia dos indivíduos e dos grupos no trabalho? Explorar: a iniciativa para a decisão, expressão e contextualização; maior percepção sobre incertezas e riscos e novas maneiras individuais e coletivas de agir. E quanto à autonomia da empresa no seu setor de atuação?
	Como a empresa lida com a mudança? Explorar a mudança social que está nos processos que visam renovar a cultura estabelecida e promover a transformação e a valorização das pessoas no ambiente produtivo.
	Como se manifestam, na sua percepção, as diferenças culturais no ambiente de produção? Explorar a existência de espaço para a manifestação de diferenças culturais.
	Como você percebe os impactos sobre a empresa das mudanças na forma de tratar o trabalho (o emprego) considerando o mundo contemporâneo? A convergência ou interdependências entre trabalho e sociedade; trabalhador e cidadão; papel da empresa na sociedade contemporânea e as dificuldades de obtenção de lealdade, confiança e manutenção do conhecimento.

Bloco 2 – Diagnóstico de mundos sociais – o objetivo é obter informações que permitam construir as tendências de mundos sociais para a empresa

Referencial Teórico	Perguntas
Pressões do ambiente	Como você percebe e classificaria as pressões do ambiente sobre sua empresa?
Estrutura	Como você descreveria a estrutura organizacional da sua empresa?
Modo de organização do trabalho	Como você definiria o modelo de organização do trabalho em sua empresa?
Modo de gestão de pessoas	Que elementos e valores caracterizam a gestão das pessoas em sua empresa?
Relações entre atores de produção	Como você classificaria as relações de poder entre os indivíduos ou grupos em sua empresa?
Cultura de empresa	Como você entende a cultura em sua empresa?

Bloco 3 – Novas formas de organização – Levantar as iniciativas de modernização do modelo de gestão. Explorar os indicadores de inovação.

Referencial Teórico	Perguntas
Estrutura organizacional	Explorar: descentralização, redução de níveis hierárquicos e organização por projeto.
Processos	Explorar: comunicação vertical e horizontal, inovação nas formas de gerir pessoas, investimentos em tecnologia da informação.
Fronteiras (rede)	Explorar: a centralização na competência essencial, terceirização e parcerias estratégicas.

APÊNDICE B – EXCERTO DAS LEITURAS DO CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

Codificação e sequenciamento dos temas

A primeira leitura teve por objetivo proceder à codificação do entrevistado e estabelecer uma ordenação inicial dos temas abordados na entrevista.

Empresa 1 => Entrevista 2 => Entrevistado f => Cod:E12f

Tema teórico	seq	Conteúdo das transcrições das entrevistas na íntegra	Observações	Tendência de mundo social
Desenvolvimento social e econômico	1	<p>Isso foi um aprendizado fundamental. Como toda a empresa. Tu começa a produzir alguma coisa, pode ser isso aqui, aço, qualquer coisa. Focaliza na produção. E produz e compra maquina e se quebrar a maquina, compra outra. Está produzindo bem, tem mercado, então está vendendo. Isso no passado, se crescia, não tinha visão de processos dominados. Tecnologia de produção, vamos dizer. Mas tu vendia, então, tu conseguia. Quebrava uma máquina, tu comprava outra, ia atualizando teu parque de maquinas, e seguia produzindo.</p> <p>-----</p>	<p>Frase de partida – aprendizado fundamental No passado era produzir → vender → manter a capacidade instalada</p>	
Mudança/cultura Processos	2	<p>Daqui um pouco o mercado começou a ver que a qualidade também é importante. E as empresas começaram a olhar a qualidade. Ficou assim por muito tempo. Quem se diferenciou em qualidade? Quem fez a qualidade? Foi a gestão! A gestão dos processos...</p> <p>Então, a gente esteve com os japoneses e aprendemos muito com os japoneses. No Japão tem um processo que é a laminação. Tem que colocar um tarugo no forno e esquentar até atingir 1200 graus e laminar. Só que atrás desse tarugo tem um outro processo que é o de aciaria. Que tem lá também os seus problemas, mas desse intercâmbio com os japoneses nós queremos o seguinte: nós queremos colocar 1.000 peças dentro do forno e queremos desenfornar as 1.000 peças e produzir essas 1.000 peças. Transformar de tarugo em algum laminado em barra. Aí tem tudo a ver com a qualidade. E aí, não adianta, não adianta ter o forno, não adianta ter o forno, ter o laminador, não adianta. O que vai diferenciar é a gestão é o ter o domínio do teu processo. Então vamos ter que entender do processo.</p> <p>O teu processo, embora seja de laminação é diferente do processo de outra empresa. Porque a gente não pode olhar o macro, o macro é igual, mas o detalhe os japoneses ensinam. É o que tem que ser feito! Tem que sentar e dormir sobre o teu processo e usar as ferramentas da qualidade. Então, por que isso acontece? Em que condição acontece? Aí vamos fazer análises de Pareto, começa pela mais simples e vai analisando até encontrar as respostas.</p>	<p>Novo impulso pela qualidade Gestão de processos Aprendizado <i>Benchmarking</i> Disciplina Padronizar</p> <p>Frase enfática – superação da capacidade instalada (-) não adianta ter o forno Gestão (+)</p> <p>Persistência do aprendizado Resolver problemas Continuidade – método</p>	<p>Características do mundo modernizado</p>

APÊNDICE C – SEGUNDA LEITURA – COMPILAÇÃO POR TEMA

A segunda leitura teve por objetivo agrupar as falas dos entrevistados por temas abordados na entrevista.

Tema	Leitura 2 - entrevistado E12f
Desenvolvimento	Entende o desenvolvimento social como um aprendizado fundamental sobre a produção. Sustenta que o desenvolvimento significou a passagem da empresa das funções de produção, venda e manutenção da capacidade instalada para um novo impulso orientado para a qualidade e a gestão. O reconhecimento das pessoas como centro da produção e a ideia de sucessão de gerações estão presentes no processo sucessório que é uma realidade gerencial, vale para todos os níveis gerenciais. Reter os funcionários significa gerar oportunidades de mobilização, disseminação da cultura brasileira, carreira rápida, sinceridade na relação, rigor no processo seletivo, capacitação, clareza na comunicação, acompanhamento rigoroso dos novos.
Mudança	A mudança na E1 se inicia com os imperativos de qualidade e de competitividade. A gestão aparece como um diferencial para a competitividade. Assim, ocorre a superação da produção, venda e manutenção como suficiente para sustentar a competição. Com isso se recorre a investimentos nos processos de trabalho, com <i>benchmarking</i> e aprendizado para a resolução de problemas. O objetivo é ter domínio sobre os processos. Destaca que o tempo é fundamental para solidificar esse tipo de aprendizado. Tomam-se fortes medidas de modernização e desenvolvimento da disciplina da melhoria contínua. A cultura de empresa garantiu a disciplina da melhoria contínua. O <i>benchmarking</i> representou uma abertura para o entendimento das diferenças culturais e mostrou uma nova perspectiva da gestão. A qualidade levou a um aprendizado da gestão pela ótica do uso intenso de ferramentas de análise dos problemas. Essa disciplina desenvolve a percepção das pessoas, exige questionamentos constantes. O tempo de dedicação para resolver problemas é fundamental e envolvente. Aponta que a mudança para a visão de processos foi muito grande, precisou de treinamento, desenvolvimento da prática, mudança de comportamento e atitude. Quem não se adaptou foi movimentado. Foram poucas as demissões. As mudanças de cargo decorrentes da redução de níveis hierárquicos e do fim da supervisão não representaram perdas (11). Houve mudança na forma de buscar apoio superior. As equipes treinadas buscam ajuda quando esgotam as suas alternativas de solução de um problema. A ajuda está disponível a qualquer hora. A diferença está na aquisição de competência para decidir e agir.
Novas Formas	Novas formas de organização são entendidas como a descoberta da gestão através da qualidade e do contato com o <i>benchmarking</i> . A modernização pela qualidade trouxe a sinalização das prioridades na operação e interferiu na agenda da formulação de estratégias. Novas formas implicam persistência e crença na proposta de produção. O entendimento do negócio e os valores são o fio condutor. O crescimento inclui o crescimento das pessoas. O crescimento do indivíduo é função de treinamento, projeto, desafio e <i>coaching</i> . O crescimento implica qualidade em tudo o que faz.

APÊNDICE D – TERCEIRA LEITURA IDENTIFICAÇÃO DE TENDÊNCIAS DE MUNDOS SOCIAIS

A terceira leitura teve por objetivo identificar características dos mundos que permitissem inferir sobre o mundo social predominante.

Mundos Sociais	E12f	E13R	E11SY
Comunidade	No início era produzir, vender e manter a capacidade instalada. Tem mercado e se vende. A forte cultura empreendedora e referenciada em valores disseminados pela origem familiar.	Liderança familiar.	Forte cultura da empresa. Quem não se adapta não fica. A gestão de pessoas ainda é um percurso profissional clássico.
Modernizado	Novo impulso foi a qualidade, gestão por processos, disciplina, padronização e <i>benchmarking</i> . Foi um aprendizado. Supera a fase de produzir, vender e manter e se inicia a fase da gestão. Pessoas são necessárias para resolver problemas, para serem persistentes e aprenderem com o processo. Instituírem-se equipes de trabalho e a multifunção. ênfase na satisfação do cliente e na produção flexível. Modernização da estrutura por células produtivas e corporação matricial. Proximidade entre gestor e operador.	Autonomia para decisão e resolução de problemas sobre atividades localizadas. Autonomia como estratégia de negócio. Fragmentação em pequenas unidades autônomas de produção para atender a demandas locais.	<i>Downsizing</i> foi o início da modernização. Ocorre com a passagem da ênfase no produto para a ênfase no processo. Aprender a gerenciar o processo foi difícil. Produção e gestão interligadas. Facilidade de comunicação interna, participação e acesso ao <i>board</i> .
Dual	A reorganização da empresa adota como referência a promoção e a redistribuição de cargos pela competência individual. Os cargos entregues à família são submetidos ao desafio da legitimação pela competência. Dificuldade de compatibilizar o discurso gerencial com a vida no trabalho e a vida doméstica.	Autonomia compartilhada é a grande pressão. Responsabilidade sobre resultados. Conviver com a pressão é um aprendizado. Visão de futuro é o alinhamento entre a sustentabilidade e bons resultados financeiros. Nas aquisições se vive uma dualidade: a gestão encontrada e as mudanças pretendidas. Nas aquisições de empresas que foram privatizadas essa dupla lógica de gestão está muito presente. As empresas do grupo estão em estágios diferentes de mudanças.	Deslocamentos contínuos e vida em família. Usar o trabalho remoto como alternativa para amenizar o impacto negativo. Gerir a boa qualificação do jovem e o treinamento é ficar com os riscos da saída do funcionário pronto. A empresa tradicional é mais cautelosa.

**APÊNDICE E – PRIMEIRA LEITURA DO CONJUNTO DE
CASOS – BASE DE ANÁLISE – CONFIGURAÇÕES
GERENCIAS**

Objetivo – agrupar os casos em torno dos processos de regulação sociais e identificar tendências

	Estrutura (E)			Processos (P)			Fronteiras (F)			Cruzamento
	C1	C2	C3	C1	C2	C3	C1	C2	C3	
Regulamentação => E,P,F => I	<p>Autonomia como estratégia;</p> <p>Autonomia das lideranças;</p> <p>Comunicação livre;</p> <p>Participação nas decisões;</p> <p>Negociações em validações, foruns, comitês e na forma legal;</p> <p>Negociação aberta.</p>	<p>Relações hierárquicas;</p> <p>Negociações lentas;</p> <p>Relações informais fortes;</p> <p>Comunicação vertical;</p> <p>Interações fortes com áreas criadas recentemente devido à ampliação do negócio;</p> <p>Relações com o sócio controlador;</p> <p>Interdependência entre força de trabalho diferenciada.</p>	<p>Relações formais;</p> <p>Relações informais discretas;</p> <p>Contrato de gestão e legislação;</p> <p>Normas internas formais;</p> <p>Relação com clientes via a hierarquia;</p> <p>A demanda do cliente é um projeto.</p>	<p>Interações para melhorar processos e satisfazer aos intervenientes;</p> <p>Descrição de procedimentos e treinamentos constante;</p> <p>Interações com o <i>benchmarking</i>;</p> <p>Comunicação horizontal;</p> <p>Integração das equipes com clientes e com a corporação via mediação ;</p> <p>Automação como estratégia e forma de controle gerencial;</p> <p>Inovações em políticas de RH.</p>	<p>Adoção de mecanismos de qualidade total;</p> <p>Capacitação gerencial e técnica;</p> <p>Descrição de procedimentos e padrões que mesclam visão de processos e funções conduzidas por áreas;</p> <p>Esforço de medir desempenho por indicadores;</p> <p>Certificações e premiações;</p> <p>Investimentos em TI;</p> <p>Experiências com novas práticas de gestão de pessoas.</p>	<p>Acordos técnicos informais;</p> <p>Adoção de mecanismos de qualidade e certificação;</p> <p>Capacitação técnica;</p> <p>Relações com fornecedores para melhorar processos.</p>	<p>Comunidades para resolver problemas comuns em uma grande extensão;</p> <p>Gestão do conhecimento;</p> <p>Estrutura social de comunidade por temas;</p> <p>Gestão das interlocuções;</p> <p>Rede de fornecedores;</p> <p>Relacionamentos entre equipes, projetos, clientes, comunidade, unidades e intercâmbios;</p> <p>Integração pelas melhores práticas.</p>	<p>A visão de rede é física, na logística e na tecnologia;</p> <p>Escopo amplo do negócio;</p> <p>Alianças pela criação de novas empresas;</p> <p>Iniciativas para gerir conhecimentos e riscos;</p> <p>Iniciativa para mapear relacionamentos;</p> <p>Participação nos conselhos de administração das empresas parceiras.</p>	<p>Alianças com clientes para redução de custos e para manter o sigilo e segurança dos equipamentos;</p> <p>Centralidade na prestação de serviço.</p>	<p>Fortalece a ideia de sistema complexo de interdependências para formulação de normas;</p> <p>Negociações envolvem vários atores e demonstram ganhos de autonomia e expressão;</p> <p>Equipes de processos formulam os processos – resolvem problemas.</p>
Cruzamento	<p>Autonomia é estratégia ou desenvolve-se em pontos localizados;</p> <p>Relações informais para decisões técnicas ou para retardar decisões;</p> <p>Quando a autonomia é uma estratégia as relações informais fazem parte da estrutura.</p>			<p>Comunicação com clientes, fornecedores e parceiros: livre, discreta ou via hierarquia; tendência horizontal e vertical;</p> <p>Descrições e melhoria de processos e regras. Relações com <i>benchmarking</i>;</p> <p>Investimentos em tecnologia para controle gerencial e apoio à decisão;</p> <p>Capacitação é central na gestão de pessoas, outros instrumentos são utilizados, mas com pouca mudança efetiva.</p>			<p>Comunidades temáticas para resolver problemas e gerir conhecimento criam alianças entre grupos e com a empresa – funcionários são vistos como aliados estratégicos;</p> <p>Foco da gestão em relacionamentos e interlocuções;</p> <p>Alianças para sustentar a ampliação do escopo do negócio.</p>			<p>Atores com maior autonomia para agir e satisfazer o cliente;</p> <p>Maior número de atores;</p> <p>Interdependências;</p> <p>Capacitação;</p> <p>Qualidade é valor e estratégia;</p> <p>Controle por TI;</p> <p>Comunicação vertical, horizontal e em rede;</p> <p>Relatividade da centralidade no escopo.</p>

	Estrutura (E)			Processos (P)			Fronteiras (F)			
	C1	C2	C3	C1	C2	C3	C1	C2	C3	Cruzamento
Socialização => I => C	<p>Cultura familiar é o facilitador da organização orientada ao cliente;</p> <p>Proximidade de interesses entre a organização e os funcionários, refletida nas políticas de pessoal;</p> <p>Forte cultura de empresa.</p>	<p>Aprendizado com novas áreas e a diversidade dos funcionários novos e contratados;</p> <p>Identidades múltiplas – cultura pública e de mercado; Cultura nacional;</p> <p>Aprendizado pelo desenvolvimento tecnológico;</p> <p>Forte cultura de empresa e identificação com a missão.</p>	<p>Aprendizado com as condições de mercado;</p> <p>Aprendizado com o compromisso sobre resultados;</p> <p>Identidade com a missão pública;</p> <p>Formação constante de equipes;</p> <p>Forte cultura de empresa e identificação com a profissão militar.</p>	<p>Cultura da qualidade presente na história da empresa;</p> <p>Valorização do operador;</p> <p>Processo como disseminador da cultura;</p> <p>Coordenação por processo;</p> <p>Processos promovem a aproximação entre pessoas;</p> <p>Resistências motivam a capacitação;</p> <p>Qualificação de equipes.</p>	<p>Esforço de aceitação da visão de processos;</p> <p>Aprendizado com o uso do instrumental de processos;</p> <p>Relações com fornecedores;</p> <p>Identificação pela qualidade e pela cultura;</p> <p>Técnica;</p> <p>Aprendizado na busca por resultados;</p> <p>Forma de pressão coletiva por melhorias.</p>	<p>Aprendizado com o cliente;</p> <p>Aprendizado com os fornecedores;</p> <p>Desafio da inovação;</p> <p>Aprimoramento técnico;</p> <p>Cooperação horizontal informal.</p>	<p>Aprendizado na comunidade e nas redes de cooperação;</p> <p>Interação na comunidade é a fonte de mudança, de obtenção de informação e de controle;</p> <p>Identidade pelo conhecimento e relacionamento;</p> <p>Crescimento e exposição individual;</p> <p>Gestão do conhecimento muda a cultura e a postura dos colaboradores.</p>	<p>Experiências de participação em redes técnicas e de desenvolvimento tecnológico;</p> <p>Cooperação técnica;</p> <p>Aprendizado com áreas novas.</p>	<p>Conquista do militar para o trabalho técnico;</p> <p>Identificação com o benefício do trabalho técnico-profissional.</p>	<p>Cultura facilita a descentralização quando é geradora de confiança;</p> <p>Valorização das pessoas com conhecimento técnico e gerencial;</p> <p>Fortes identidades relacionadas com valores públicos e familiares;</p> <p>Socialização horizontal, cultura da qualidade;</p> <p>Processo transmite a cultura;</p> <p>Equipes assumem o compromisso de satisfazer ao cliente;</p> <p>Mobilização pela qualidade.</p>
cruzamento	<p>Aprendizado com a abertura da empresa para o ambiente e para o mercado;</p> <p>Autonomia e compromisso com o cliente e a empresa.</p>			<p>Capacitação técnica e gerencial de equipes;</p> <p>Comunicação e coordenação por processo – formal e informal.</p>			<p>Parcerias para resolver problemas segmentados em grandes temas;</p> <p>Participação ampla em organizações e eventos de cooperação técnicas;</p> <p>Aprimoramento técnico-profissional.</p>			<p>Qualificação técnica-profissional;</p> <p>Autonomia,</p> <p>Qualidade como força de mudança;</p> <p>Compromisso e confiança;</p> <p>Controle do conhecimento;</p> <p>Identidade comunitária.</p>

	Estrutura (E)			Processos (P)			Fronteiras (F)			Cruzamento
	C1	C2	C3	C1	C2	C3	C1	C2	C3	
Legitimação => C => E, P, F	<p>Comunicação vertical e horizontal, aberta para o contexto;</p> <p>Decisões compartilhadas;- Relacionamento institucional com a sociedade.</p>	<p>Respeito às regras e à legislação;</p> <p>Desenvolvimento tecnológico.</p>	<p>Cumprimento às normas e ao contrato de gestão;</p> <p>Autossustentabilidade financeira;</p> <p>Atendimento aos valores militares.</p>	<p>Compromisso com a qualidade;</p> <p>Aumento da empregabilidade pela capacitação;</p> <p>Valorização do cliente;</p> <p>Flexibilidade do produto.</p>	<p>Valorização da operação e do técnico;</p> <p>Investimentos em qualidade, meio ambiente e segurança;</p> <p>Melhoria da capacidade de resposta à sociedade.</p>	<p>Conhecimento técnico;</p> <p>Transferência de vantagens financeiras para o cliente;</p> <p>Qualidade do serviço.</p>	<p>Compartilhamento com outras empresas das melhores práticas que não envolvem competitividade;</p> <p>Construção conjunta das melhores práticas;</p> <p>Confiança gerada pela postura da empresa;</p> <p>Relações claras com os parceiros e o entorno da empresa.</p>	<p>Inovação tecnológica;</p> <p>Conformidade às regras e padrões normativos;</p> <p>Responsabilidade ambiental;</p> <p>Projetos sociais.</p>	<p>Disponibilidade do recurso mantidos;</p> <p>Segurança e sigilo da tecnologia do equipamento;</p> <p>Dominio do conhecimento técnico;</p> <p>Compromisso com o projeto institucional.</p>	<p>Comunicação aberta para a sociedade como um todo;</p> <p>Respeito as regras;</p> <p>Empregabilidade como política de gestão de pessoas;</p> <p>Capacidade de reposta à sociedade;</p> <p>Projeto comum são práticas não competitivas;</p> <p>Melhores práticas como linguagem comum;</p> <p>Confiança pela postura da empresa;</p> <p>Compromisso com a empresa.</p>
Cruzamento	<p>Comunicação aberta para a sociedade como um todo;</p> <p>Respeito ao marco legal;</p> <p>Desenvolvimento tecnológico.</p>			<p>Empregabilidade como política de gestão de pessoas;</p> <p>Cliente é um valor;</p> <p>Qualidade, meio ambiente e segurança como valor;</p> <p>Flexibilidade na produção.</p>			<p>Compartilhar práticas não competitivas;</p> <p>Melhores práticas projeto, linguagem e engajamento dos atores – aliados, terceiros e setor industrial;</p> <p>Relações de confiança entre parceiros e coligados;</p> <p>Inovação tecnológica;</p> <p>Projetos sociais;</p> <p>Compromisso com a empresa.</p>			<p>Comunicação aberta;</p> <p>Respeito as regras; empregabilidade;</p> <p>Boas práticas um projeto comum;</p> <p>Capacidade de resposta;</p> <p>Confiança; compromisso com a empresa.</p>

APÊNDICE F – SEGUNDA LEITURA DO CONJUNTO DE CASOS – BASE DE ANÁLISE – INDICADORES DE INOVAÇÕES ORGANIZACIONAIS

Objetivo – identificar as tendências e pontos-chave.

Análise cruzada dos casos				Consolidação das dimensões
Novas formas	caso 1	caso 2	caso 3	
Estrutura	<p>Descentralização e redução de hierarquia consolidada;</p> <p>Forma organizacional de projetos localizada na corporação e na operação;</p> <p>Forma estrutural matriz de processos.</p>	<p>Descentralização na operação e baixa consolidação da corporação;</p> <p>Descentralização questionada atualmente;</p> <p>Manutenção de níveis hierárquicos;</p> <p>Estrutura baseada em projeto encontra-se em pontos específicos;</p> <p>Estrutura com forma clássica e matricial em algumas áreas.</p>	<p>Conserva a hierarquia militar;</p> <p>Forma clássica de estrutura simplificada nos níveis hierárquicos devido a posição no contexto da força militar.</p>	<p>Estrutura Matricial por processo;</p> <p>Clássica;</p> <p>Estrutura de projetos aplica pontualmente;</p> <p>Estrutura como referência dos valores;</p> <p>Corporação estruturada/frágil.</p>
Processo	<p>Comunicação vertical e horizontal consolidadas;</p> <p>Investimentos em tecnologia da informação e comunicação orientados à gestão e a operação;</p> <p>Experiências em novas práticas de gestão de pessoas implementadas e apontadas como ganhos ainda discretos.</p>	<p>Comunicação horizontal apoiada nas relações informais;</p> <p>Reconhecimento da importância da comunicação horizontal, que vem ganhando espaço gradativamente;</p> <p>Fortes investimentos em tecnologia da informação e comunicação;</p> <p>Forte instrumentalização da gestão de pessoas, ainda muito inferiores às expectativas dos entrevistados.</p>	<p>Comunicação horizontal informal, poucos investimentos em tecnologia da informação;</p> <p>Abertura para qualidade e certificação.</p>	<p>Qualidade como valor; qualidade como exigência interna;</p> <p>Foco no cliente – Visão reduzida de cliente;</p> <p>Forte investimento em TI – visão da importância;</p> <p>Qualificação;</p> <p>Benchmarking;</p> <p>Ampliação do escopo do trabalho;</p> <p>Boas práticas;</p> <p>Ganhos discretos em gestão de pessoas.</p>
Fronteiras	<p>Focalização precisa do negócio e baixa diversificação;</p> <p>Terceirização dos serviços auxiliares, ausência de terceirização na operação;</p> <p>Alianças internas e externas para apoio institucional, melhoria dos processos e gestão de conhecimento.</p>	<p>Ampliação do escopo do negócio, alta diversificação;</p> <p>Terceirização em vários segmentos, considerada frágil como estratégia;</p> <p>Alianças como estratégia de gestão e forma de viabilizar o escopo extenso do negócio;</p> <p>Alianças para desenvolvimento de tecnologia.</p>	<p>Escopo bem delimitado;</p> <p>Diversificação, de serviços prestados ao mercado;</p> <p>Ausência de terceirização como estratégia militar de segurança;</p> <p>Alianças internas para garantir a manutenção da equipe, que possui alta rotatividade;</p> <p>Alianças com os fornecedores de tecnologia para desenvolver o aprendizado.</p>	<p>Rede de parceiros, fornecedores, alianças estratégicas;</p> <p>Baixa terceirização;</p> <p>Escopo do negocio bem definido;</p> <p>Ampliado por parcerias;</p> <p>Aprendizado – conhecimentos entrada lenta;</p> <p>Flexibilidade do produto – relativa;</p> <p>Boas práticas como modo de coordenação.</p>

APÊNDICE G – TERCEIRA LEITURA DO CONJUNTO DE CASOS – BASE DE ANÁLISE – A DINÂMICA DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL

Objetivo – selecionar pontos de destaque.

Dinâmica de desenvolvimento	caso 1	caso 2	caso 3
Modo de integração	<p>Característico da empresa modernizada, com influência da empresa comunidade. Valores disseminados pela família são referências paradigmáticas. Referência familiar; Compromissos em torno dos processos de trabalho e satisfação dos clientes; A autonomia é a estratégia para a assunção de responsabilidade pelas equipes e gestores; para estabelecer o autocontrole das equipes e indivíduos, para empreender melhorias nos processos e para manter relacionamentos externos; A comunicação livre e as relações de negociação viabilizam a estratégia de descentralização, assim como a participação nas decisões; O aprendizado ocorre pela resolução de problemas nos processos de produção e gestão, pelos relacionamentos externos e a participação nas comunidades temáticas.</p>	<p>Característico de uma dualização da missão que confronta o mundo burocrático e o mundo modernizado; A missão original da empresa é uma referência assim como a inovação tecnológica. Referência a líderes que promoveram mudanças; Compromissos em torno de regra, dos valores organizacionais e das atribuições formais de responsabilidade. Compromissos pelas fortes relações informais e de amizade; Crescimento profissional e qualificação técnica e em gestão são formas de retenção dos funcionários; Fortes investimentos em qualificação do pessoal; O aprendizado está na renovação do quadro de funcionários, no contato com novas áreas de negócio, nos relacionamentos externos em torno do desenvolvimento de tecnologia.</p>	<p>Característico da empresa burocrática regida por regras formais e <i>status</i>; Referência a líderes que promoveram mudança; Compromisso com a regra, com os acordos contidos no contrato de gestão e os valores e a disciplina da organização militar; Compromisso com o cliente para a transferência de benefícios de custo e sigilo sobre as características do equipamento; Acordos informais entre as equipes em torno das técnicas de produção; Ambiente amistoso favorece as relações informais; Busca incessante para manter um contingente de trabalho com conhecimento específico; Aprimoramento técnico das equipes de trabalho; O aprendizado ocorre pela abertura para a prestação de serviço, o contato com o cliente e fornecedores, com as condições de mercado.</p>
Orientação para mudança	<p>Visão de futuro é a expansão geográfica e a posição de mercado; Cultura é vista como incentivadora da mudança; Dirige-se para consolidar a organização aberta nas suas fronteiras, em rede; As melhores práticas são um modo de coordenação das mudanças na diversidade cultural; A condução das mudanças é contínua e cautelosa. A velocidade da mudança é determinada pelos relacionamentos internos e externos; A Lógica de mudança transferencial faz emergir a nova dimensão gerencial; A qualificação é estratégia para reduzir resistências.</p>	<p>A visão de futuro aponta para o retorno das oportunidades no país; Conservação dos aspectos relativos à missão original; Retorno a estratégias de investimentos em oportunidades de negócio no país; A mudança é dificultada pelos embates entre a empresa burocrática e a empresa modernizada; A mudança decorre de alterações do marco regulatório; Destaca-se a importância de lideranças para a mudança; As características da empresa burocrática abrem espaço para a empresa modernizada.</p>	<p>A visão de futuro está no compromisso assumido no contrato de gestão; A direção da mudança é a burocracia aberta; A mudança inclui o desenvolvimento de novas competências das equipes para lidar com o mercado e o cliente, mantendo os princípios da organização militar.</p>

Dinâmica de desenvolvimento	caso 1	caso 2	caso 3
Legitimação da ação da empresa	<p>A presença do mundo comunidade contribui para legitimar a empresa. A atitude da família e os valores reportados são apontados como forma de produzir confiança na empresa;</p> <p>A ação profissionalizada é fonte de legitimação, assim como a estratégia de desenvolvimento da empregabilidade do corpo técnico e gerencial garantida pela atualização e qualificação;</p> <p>O desenvolvimento técnico e intelectual é uma iniciativa do funcionário apoiado pela empresa;</p> <p>A formulação conjunta das melhores práticas que assimila as culturas locais, a qualidade do produto e as exigências de conservação da natureza e segurança no trabalho;</p> <p>As melhores práticas que não envolvem competitividade são projetos comuns;</p> <p>A clareza das comunicações, das negociações e dos relacionamentos;</p> <p>A satisfação do cliente pela flexibilidade do produto;</p> <p>Relacionamento com a sociedade.</p>	<p>A conformidade com as regras;</p> <p>O compromisso com país;</p> <p>A inovação tecnológica é um projeto comum;</p> <p>A responsabilidade ambiental e a segurança no trabalho;</p> <p>A qualidade técnica do corpo de funcionários;</p> <p>Os projetos sociais;</p> <p>Segurança no trabalho e respeito à natureza são referências para a legitimação.</p>	<p>A conformidade às regras e à postura militar;</p> <p>A prioridade da carreira militar sobre os ganhos com a prestação de serviço;</p> <p>A satisfação do cliente com o serviço prestado e os ganhos em redução de custo para o cliente;</p> <p>O compromisso com o projeto institucional das organizações militares prestadoras de serviço (OMPS);</p> <p>O conhecimento técnico, sigilo e segurança da informação técnica;</p> <p>Autossustentabilidade orçamentária.</p>