

unesp  **UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA**

“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”

Faculdade de Ciências e Letras

Campus de Araraquara - SP

MARIANA SACCONI PERES

MODELOS ORGANIZACIONAIS E A MODERNIDADE RADICALIZADA PERIFÉRICA



ARARAQUARA – S.P.

2016

MARIANA SACCONI PERES

MODELOS ORGANIZACIONAIS E A MODERNIDADE RADICALIZADA PERIFÉRICA

Dissertação de Mestrado apresentada ao Conselho, Departamento, Programa de Ciências Sociais da Faculdade de Ciências e Letras – Unesp/Araraquara, como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências Sociais.

Linha de pesquisa: Estado, Sociedade e Políticas Públicas

Orientador: Prof^a. Dr^a. Carla Gandini Giani Martelli

ARARAQUARA – S.P.

2016

Peres, Mariana Sacconi
Modelos organizacionais e a modernidade
radicalizada periférica / Mariana Sacconi Peres – 2016
101 f.

Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) –
Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita
Filho", Faculdade de Ciências e Letras (Campus
Araraquara)

Orientador: Carla Gandini Giani Martelli

1. Modernidade. 2. Modernidade Radicalizada. 3.
Globalização. 4. Capitalismo. 5. Organizações. I.
Título.

MARIANA SACCONI PERES

MODELOS ORGANIZACIONAIS E A MODERNIDADE RADICALIZADA PERIFÉRICA

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós em Ciências Sociais da Faculdade de Ciências e Letras – UNESP/Araraquara, como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências Sociais.

Linha de pesquisa: Estado, Sociedade e Políticas Públicas

Orientador: Prof^a. Dr^a. Carla Gandini Giani Martelli

Bolsa: -

Data da defesa: 22/03/2016

MEMBROS COMPONENTES DA BANCA EXAMINADORA:

Presidente e Orientador: Prof^a. Dr^a. Carla Gandini Giani Martelli

Universidade Estadual Paulista – UNESP – Faculdade de Ciências e Letras - Araraquara.

Membro Titular: Prof. Dr. João Carlos Soares Zuin

Universidade Estadual Paulista – UNESP – Faculdade de Ciências e Letras - Araraquara.

Membro Titular: Prof. Dr. Roberto Louzada

Universidade Estadual Paulista – UNESP – Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias - Jaboticabal

Local: Universidade Estadual Paulista

Faculdade de Ciências e Letras

UNESP – Campus de Araraquara

À minha família: Denise, Sérgio, Bruno, Giovana e Filippe.

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora Carla, que fez florescer minha curiosidade em compreender através do olhar das Ciências Sociais nossos tempos de modernidade líquida e radicalizada. Serei eternamente grata por todos os aprendizados ao longo desses anos.

À minha família: Denise, Sérgio, Bruno, Giovana e Filippe. Palavras não são suficientes para expressar minha gratidão e meu amor por vocês.

À Embraer por disponibilizar o material necessário para a execução do estudo de caso dessa pesquisa.

A todos os professores que contribuíram na minha formação, a todos os amigos de longa data que sempre me apoiaram e a todos aqueles que de alguma forma estiveram presentes no decorrer desse processo e que contribuíram para essa pesquisa.

RESUMO

Essa dissertação tem como objetivo estudar o mundo organizacional perante as mudanças ocorridas no cenário político, econômico e cultural ocasionadas pela globalização e pela radicalização da modernidade. Partimos da hipótese de que as organizações mudam para se adaptar a esse novo contexto, buscando novas estratégias (estruturais e gerenciais) e novos referenciais. Diante desse cenário, temos como objetivos principais verificar o cenário do tempo atual, que chamaremos de modernidade radicalizada que circunda as organizações e compreender por que as organizações mudam e como elas se reformulam perante as transformações do mundo contemporâneo. Para isso alguns modelos organizacionais e mudanças ocorridas no mundo do trabalho serão analisados, procurando demonstrar as rupturas geradas nos modelos organizacionais tradicionais (burocrático, taylorista-fordista) ocasionadas pelas novas formas de estruturação do capitalismo e da globalização que exigem flexibilidade, velocidade e abertura a mudanças. A partir do referencial bibliográfico utilizado, testaremos a hipótese dessa pesquisa num estudo de caso que analisará a Embraer e o seu Programa de Excelência Empresarial Embraer, mais conhecido como P3E para verificar como os conceitos e noções de modernidade radicalizada, globalização, acirramento da concorrência e mercado são abordados no discurso da empresa.

Palavras-Chave: Modernidade. Pós-modernidade. Modernidade Radicalizada. Globalização. Organizações. Capitalismo.

ABSTRACT

This thesis aims to study the organizational world before the changes in the political, economic and cultural scene caused by globalization and radicalization of modernity. Our hypothesis is that organizations change to adapt themselves to this new context, seeking new strategies (structural and management) and new references. Given this scenario, we have as main objectives verify the current time, that we'll call radicalized modernity, that surrounds organizations and understand why organizations change and how they reshape before the transformations of the contemporary world. For that some organizational models and changes in the labor market will be analyzed, trying to demonstrate the disruptions generated by traditional organizational models (bureaucratic, Taylor-Ford) caused by new forms of development of capitalism and globalization that require flexibility, speed and openness to changes. From the bibliographic reference used, we'll test the hypothesis of this research through a case study that will analyze Embraer and its Embraer Enterprise Excellence Program, better known as P3E, to see how the concepts and radicalized notions of modernity, globalization, increased competition and market are discussed in the company's speech.

Keywords: Modernity. Postmodernity. Radicalized modernity. Globalization. Organizations. Capitalism.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

P3E Programa de Excelência Empresarial Embraer

FNQ Fundação Nacional da Qualidade

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| Introdução | 9 |
| 1 O contexto histórico: modernidade, capitalismo e globalização | 12 |
| 1.1 Modernidade | 12 |
| 1.2 O sistema econômico da modernidade: o capitalismo | 14 |
| 1.3 O movimento pós-moderno | 16 |
| 1.4 Modernidade Radicalizada..... | 20 |
| 1.5 Globalização/Mundialização | 25 |
| 2 O mundo organizacional em mudança..... | 33 |
| 2.1 Modelos organizacionais: do taylorismo ao modelo contingencial..... | 34 |
| 2.2 O caminho para a acumulação flexível..... | 42 |
| 2.3 Consequências e reflexos no mundo organizacional | 50 |
| 3 Estudo de Caso | 64 |
| 3.1 Panorama Geral da Embraer | 67 |
| 3.1.1 História da Empresa..... | 68 |
| 3.1.2 Presença Global | 68 |
| 3.1.3 Filosofia Empresarial..... | 69 |
| 3.2 Análise das respostas | 88 |
| 4 Considerações Finais..... | 94 |
| Referências Bibliográficas | 98 |

Introdução

Essa dissertação pretende estudar as organizações e os modelos organizacionais relacionando-os com as mudanças ocorridas no cenário político, econômico e cultural, ocasionadas pela globalização e pela radicalização da modernidade.

Partimos da hipótese de que as organizações mudam para se adaptar a esse novo contexto de alterações econômicas, políticas, sociais e culturais, ou seja, de globalização – sugerimos, portanto, que as mudanças do mundo contemporâneo afetam o meio organizacional. Assim, as organizações seriam forçadas a buscar novas estratégias (estruturais e gerenciais) e novos referenciais para se adaptar a esse novo contexto. Diante desse cenário, temos como objetivos principais verificar o cenário do tempo atual – que chamaremos de modernidade radicalizada – que circunda as organizações, e compreender por que as organizações mudam e como elas se reformulam perante as transformações do mundo contemporâneo, para que possamos assim comprovar ou não a nossa hipótese. Não menos importante será o nosso estudo de caso para demonstrar empiricamente as nossas verificações e conclusões feitas a partir do referencial bibliográfico.

Para tanto, nosso foco destina-se a compreender o que significa o novo espaço social no qual as organizações operam, e o que significa o novo tempo histórico, com suas profundas rupturas e mudanças ocorridas principalmente nas últimas quatro ou cinco décadas, mais especificamente dos anos 1970 em diante.

No primeiro capítulo, será abordado o contexto histórico da racionalização da modernidade, sua caracterização, as mudanças que geraram nos estilos, nos hábitos e na organização social a partir do século XVII, e como seu sistema econômico, o capitalismo, representou um novo *ethos* particular que alterou a forma de condução da vida, voltando o trabalho para um racionalismo econômico e técnico.

Demonstraremos, também, como o projeto da modernidade de desenvolvimento da racionalidade é contraditório, abordando os desafios de seu projeto emancipatório que fizeram surgir inúmeras teorias, uma das quais o movimento da contracultura, visto como o início do movimento pós-modernista. A partir dessa análise, concluímos, com base em Giddens (1991) que a modernidade não foi superada, mas elevada à máxima potência, e suas características foram radicalizadas e dispersas pelo globo, de tal modo que “modernidade radicalizada” seria a melhor expressão para caracterizar a época em que vivemos, posto que as principais

instituições formuladas pela modernidade ainda estão vigentes e disseminadas pelo mundo. Isso se reflete nos processos de globalização das instituições modernas e nas mudanças econômicas, sociais, políticas e culturais, que possibilitaram novas condições de existência.

Essas mudanças serão analisadas no subcapítulo destinado à discussão da Globalização, tido como um processo econômico e político, mas que também gera novas dimensões culturais e reorganiza o modo como vivemos, em que a lógica capitalista adentra os mais diversos territórios – o trabalho, a vida, o pensamento e o agir –, formando uma sociedade global e de processo civilizatório mundial.

No segundo capítulo, abordaremos brevemente alguns modelos organizacionais do Taylorismo à Teoria contingencial, com o intuito de compreender como e por que as organizações realizaram tais mudanças ao longo do século XX e início do século XXI, procurando demonstrar como os modelos seguiram e procuraram se adaptar às mudanças ocorridas nos últimos anos pela radicalização da modernidade e pela globalização, contexto histórico demonstrado no capítulo anterior com o intuito de comprovar a nossa hipótese de que as organizações mudam para se adaptar a esse novo contexto.

Analisaremos ainda, no segundo capítulo, as mudanças ocorridas no mundo do trabalho, procurando demonstrar as rupturas geradas nos modelos organizacionais tradicionais (burocrático, taylorista-fordista, etc.) ocasionadas pelas novas formas de estruturação do capitalismo e da globalização, e que exigem flexibilidade, velocidade e abertura a mudanças. O modelo burocrático necessita se reestruturar perante as demandas da globalização e do mercado mundial, momento em que surgem novos esquemas teóricos e modelos organizacionais para atender às expectativas do capitalismo global.

O terceiro capítulo será o responsável por abarcar o estudo de caso. A partir da análise apresentada e realizada através da revisão bibliográfica, percebemos a necessidade de se verificar empiricamente, por meio de um estudo de caso, uma empresa brasileira, que tenha destaque no cenário econômico e tecnológico do país. O intuito desse estudo de caso é corroborar com o material teórico apresentado e auxiliar na verificação da hipótese dessa pesquisa: de que nos tempos atuais de globalização capitalista as empresas buscam adaptar-se às novas exigências do mercado global – de flexibilização e de acirramento da concorrência através de reformulações, sejam elas gerenciais ou estruturais.

A empresa selecionada como alvo de estudo foi a Embraer, tanto por representar uma empresa de destaque já consolidada no mercado, quanto por ser reconhecida como uma das maiores empresas aeroespaciais do mundo. Além disso, a escolha da empresa justifica-se devido às recentes premiações de seu modelo de gestão, o Programa de Excelência Empresarial Embraer (P3E), pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), nos anos de 2014 e 2015. Portanto, o presente estudo de caso se voltará ao estudo do modelo de gestão adotado pela empresa para entender o que é o P3E, por que foi criado e como ele funciona no cotidiano da empresa.

A partir disso, analisaremos os documentos disponibilizados pela Embraer para responder aos nossos questionamentos e verificar como os conceitos e noções de modernidade radicalizada, de globalização, de acirramento da concorrência e de mercado são abordados no discurso da empresa.

O quarto e último capítulo será dedicado às conclusões e considerações finais.

1 O contexto histórico: modernidade, capitalismo e globalização

Para compreendermos o contexto histórico atual de globalização, de flexibilização e das recentes mudanças econômicas, políticas, culturais e sociais, devemos analisar a modernidade, suas características e o surgimento do seu sistema econômico, o capitalismo, e suas implicações.

Além disso, discutiremos nesse capítulo os termos “modernidade”, “pós-modernidade” e “modernidade radicalizada” para identificarmos qual é a melhor definição para descrever o atual período de globalização, tema que também abordaremos para compreender seus processos, características e consequências que modificaram as esferas econômica, política, cultural e social, e possibilitaram a criação de novas formas de existência, inclusive no mundo do trabalho.

1.1 Modernidade

É necessário primeiramente discutirmos acerca dos termos “modernidade” e “pós-modernidade”, mostrando a controvérsia que abrange as suas utilizações. Para tanto, a obra *Condição Pós-Moderna*, do geógrafo David Harvey, é de fundamental importância na contraposição dessas definições.

Tal controvérsia envolvendo ambas as terminologias se justifica pelo questionamento das mudanças ocorridas na vida social a partir dos anos 70: essas alterações nas formas de vida foram realmente tão radicais para que uma nova era surgisse sob o título de “pós-moderna”? Portanto, requer-se uma análise da “modernidade” antes de se falar em uma “pós-modernidade”.

A modernidade representa um momento histórico de sucessivas rupturas e fragmentações em relação ao passado; representa também uma época de novos modos de percepção do espaço e do tempo, do indivíduo consigo mesmo e com os outros, além de novas formas de vida. Segundo Harvey (2006), a modernidade ultrapassa diversos tipos de fronteiras, desde geográficas até ideológicas e étnicas. Ao mesmo tempo em que provoca uma

união de determinados aspectos, ela é capaz de desintegrá-los, possibilitando inúmeros paradoxos e ambiguidades.

A modernidade seria, então, o conjunto de mudanças ocorridas no estilo, nos hábitos e na organização social a partir do século XVII na Europa, o que implicou, posteriormente, numa centralização dos poderes e recursos trazidos pelo seu sistema econômico: o capitalismo (GIDDENS, 1991, p. 11).

O projeto da modernidade buscou no Iluminismo a legitimação do poder da razão, com o fim de possibilitar a formação de uma ciência objetiva e com leis universais para que houvesse uma emancipação humana por meio do acúmulo de conhecimento. Essa ciência possibilitaria o fim “[...] das irracionalidades, do mito, da religião, da superstição, liberação do uso arbitrário do poder, bem como do lado sombrio da nossa própria natureza humana” (HARVEY, 2006, p. 23), ou seja, seria o fim do domínio da natureza sobre o homem.

No mundo moderno, o homem passa a relativizar aquilo que antes era absoluto e a refutar radicalmente os meios mágicos, implicando num “desencantamento do mundo”. No ocidente ocorreu uma combinação particular de fatores, em que o indivíduo saiu do rito e passou a agir cada vez mais racionalmente. O homem moderno é aquele que, ao olhar para o passado, vê imagens, símbolos, construções e idéias frágeis; ele não está preso no fio do passado ou do futuro, é um indivíduo privado da origem e do que virá, é um sujeito do presente:

O que singulariza o universo em que vivemos é o “desencantamento” do mundo. A ciência nos habitua a ver a realidade exterior apenas como conjunto de forças cegas que podemos pôr à nossa disposição; nada resta dos mitos e das divindades com que o pensamento selvagem povoava o universo. Nesse mundo despojado desses encantamentos, e cego, as sociedades se desenvolvem no sentido de uma organização cada vez mais racional e burocrática (ARON, 2008, p. 821).

As características da sociedade moderna são, portanto, a racionalização – que perpassa desde a economia até a gestão do Estado –, além do individualismo e do formalismo econômico, político e cultural. No Ocidente, a racionalidade formal é transformada em técnica, é voltada para o presente para produzir rentabilidade e não é mais voltada para conteúdos valorativos rígidos.

A empresa capitalista moderna e o Estado Nação representam dois novos cosmos, que são imensamente mais potentes que as antigas representações tradicionais, e marcam um novo processo civilizatório, o da criação da sociedade civil. O espaço dessa nova sociedade, onde os indivíduos estão submetidos ao Estado, instituições e partidos cria novos valores morais, um novo senso para a vida social e para a história. A sociedade civil é o surgimento da burguesia e do proletariado, é a pluralidade de valores e de formas de associações que buscam o poder, é onde as ações sociais dos indivíduos são motivadas pelos interesses ou pela combinação deles.

Por isso, é de extrema importância verificarmos o sistema econômico da modernidade, o capitalismo, para deciframos essa nova sociedade civil como espaço da burguesia e do proletariado, além de observarmos como o capitalismo surgido na modernidade contém um *ethos* particular e trouxe um novo senso para a vida.

1.2 O sistema econômico da modernidade: o capitalismo

Para compreendermos as implicações que o capitalismo trouxe consigo, precisaremos analisar os autores contemporâneos ao surgimento e aos primeiros desdobramentos do capitalismo clássico, assim remetemo-nos instantaneamente a Max Weber, autor que procurou compreender o mundo moderno e as transformações na sociedade civil, assim como o espírito do capitalismo e a forma de dominação racional-legal.

Max Weber, em sua obra *O espírito do capitalismo e a ética protestante* (2004), investigou os nexos causais do novo credo religioso, para entender sua ética e o seu comportamento, pois o novo credo possibilitou um novo sentido e uma nova significação para as ações humanas – Weber se propõe a investigar se as religiões influenciaram as condutas econômicas nas mais diversas sociedades e se são a motivação das suas mudanças econômicas. A hipótese levantada é a de que algumas leituras do protestantismo levaram a determinadas causas que propiciaram a organização do capitalismo.

Nossa análise se voltará para a compreensão do espírito capitalista, qual seu significado e seu sentido, e como tal definição nos auxiliará a construir uma definição sobre o

capitalismo incipiente, para compreendermos tanto as teorias quanto os modelos organizacionais:

Segundo Max Weber, o capitalismo é definido pela existência de empresas (Betrieb) cujo objetivo é produzir o maior lucro possível, e cujo meio é a organização racional do trabalho e da produção. É a união do desejo de lucro e da disciplina racional que constitui historicamente o traço singular do capitalismo ocidental. Em todas as sociedades conhecidas houve sempre indivíduos ávidos de dinheiro, mas o que é raro, e provavelmente único, é o fato de este desejo tender a satisfazer-se não pela conquista, especulação ou aventura, mas pela disciplina e pela ciência. Um empreendimento capitalista visa o lucro máximo por meio de uma organização burocrática. A expressão “lucro máximo”, aliás, não é inteiramente justa. O que constitui o capitalismo não é tanto o lucro máximo, quanto a acumulação indefinida. Os comerciantes sempre quiseram auferir o maior lucro possível, em qualquer negócio; o que caracteriza o capitalismo não é o fato de ele não limitar seu apetite de ganhos, mas de estar animado pelo desejo de acumular sempre, cada vez mais, de sorte que também a vontade de produzir se torna indefinida (ARON, 2008, p. 773-774).

Logo, o capitalismo obriga o indivíduo a viver uma “ordem de coisas inalterável” e a se conformar com as suas normas e regras ao inclui-lo nas relações de mercado. Para haver capitalismo, o indivíduo tem que possuir uma postura metódica, controlando suas emoções e afetos na procura do lucro sempre renovado e da rentabilidade. A ação econômica capitalista é aquela que se baseia na expectativa de lucro através da utilização das oportunidades de troca.

O que devemos entender por “espírito” do capitalismo? Para Weber (2004), só podemos definir tal conceito a partir das suas unidades constituintes retiradas da *realidade histórica*. Na tentativa de lhe dar uma definição, logo aparecem certas dificuldades que pertencem à natureza do próprio objetivo da pesquisa.

Se é que é possível encontrar um objeto que dê algum sentido ao emprego dessa designação, ele só pode ser uma “*individualidade histórica*”, isto é, um complexo de conexões que se dão na realidade histórica e que nós encadeamos conceitualmente em um todo, do ponto de vista de sua *significação cultural* (WEBER, 2004, p. 41).

O espírito do capitalismo não representa uma nova técnica, mas uma nova ética, um novo *ethos* que representa um novo sentido de dever para com a forma que a vida é eticamente conduzida. Tal “espírito” não representa uma forma de audácia comercial ou uma percepção aguda para os negócios.

Na economia moderna, a obtenção de dinheiro é reflexo da aptidão profissional, que por sua vez demonstra o dever do indivíduo perante a sua profissão – essa seria a “ética social” do capitalismo.

Atualmente a ordem econômica capitalista é um imenso cosmos em que o indivíduo já nasce dentro e que para ele, ao menos quanto indivíduo, se dá como um fato que ele não pode alterar e dentro da qual tem que viver. Esse cosmos impõe ao indivíduo, preso nas redes do mercado, as normas da ação econômica. [...] O capitalismo hodierno, dominando de longa data a vida econômica, educa e cria para si mesmo, por via da *seleção econômica* – empresários e operários – de que necessita (WEBER, 2004, p. 48 – grifos originais).

No entanto, para se impor, o capitalismo teve que superar determinados obstáculos, como as tradições do mundo pré-capitalista e a mentalidade dos indivíduos (trabalhadores) – era necessária uma adequação à economia capitalista burguesa, uma organização racional do trabalho.

Para que tal transformação ocorresse, os valores e princípios burgueses tiveram que entrar em cena por meio de determinados indivíduos transformadores e empreendedores – indivíduos que trouxeram consigo o que Weber denomina de “espírito do capitalismo” moderno, surgido para demonstrar o trabalho de uma forma sistemática que cobiça o ganho legítimo e racional:

Para saber quais as forças motrizes da expansão do capitalismo [moderno] não se precisa pôr em primeiro lugar a questão da origem das reservas monetárias valorizáveis como capital, e sim [antes de mais nada] a questão do desenvolvimento do espírito capitalista. Por toda a parte onde emerge e se efetiva, ele *cria* para si as provisões monetárias como meios de sua efetivação, e não o contrário (WEBER, 2004, p. 61).

A modernidade trouxe consigo a forma como nossa economia é estruturada, bem como novas instituições e formas de gestão empresarial, portanto o espírito capitalista ao qual Weber se refere é resultado de uma adequação do comportamento humano: a doação do indivíduo à sua vocação para ganhar dinheiro e o trabalho voltado para o racionalismo econômico e técnico para ser convertido em lucro e bens materiais.

1.3 O movimento pós-moderno

A modernidade representou um período em que ideais de liberdade e igualdade resplandeciam no horizonte, bem como a crença na razão universal e na capacidade humana de superar mazelas. Porém, o século XX trouxe consigo o fim dessa fé através de suas crises econômicas e políticas – que geraram a miséria, a fome, o desemprego e a inflação – e dos projetos ideológicos da modernidade, da crença no progresso, no próprio ser humano, na sociedade e no Estado.

O processo civilizatório foi marcado pelo desenvolvimento da racionalidade atrelado à barbárie, pois ambos seriam produtos lógicos da sociedade moderna, organizados e administrados pelas forças sociais e políticas da burguesia industrial financeira e do Estado-Nação. A falência das forças sociais emancipatórias, prometidas pela racionalidade no Renascimento, no Humanismo, no Cartesianismo, no pré-Iluminismo e no Iluminismo, transformaram os valores humanistas em anti-humanistas e culminaram num sistema de opressão e de domínio.

Com isso, vários autores passam a divergir sobre a continuidade do projeto Iluminista, sobre seus meios e fins. Para Weber, o legado desse projeto foi sim uma racionalidade, porém uma racionalidade que é proposital-instrumental e que abrange diversos aspectos da vida social, econômica e cultural, e cujo objetivo não é a liberdade humana, mas o desenvolvimento de uma forma de vida burocrática (HARVEY, 2006). Assim também pensa Simmel, em sua *A metrópole a vida mental* (1903), sobre a qual Harvey comenta:

De um lado, tínhamos sido libertados das cadeias da dependência subjetiva, tendo sido agraciados com um grau muito maior de liberdade individual. Isso, no entanto, fora alcançado às custas de tratar os outros em termos objetivos e instrumentais. Não havia escolha senão nos relacionarmos com “outros” sem rosto por meio do frio e insensível cálculo dos necessários intercâmbios monetários capazes de coordenar uma proliferante divisão social do trabalho (HARVEY, 2006, p. 34).

O período entre as Guerras Mundiais foi o berço de teorias variadas; uma delas é um modernismo positivista, voltado para o desenvolvimento do progresso e de verdades absolutas, e que assim seguiu até algum tempo depois da Segunda Guerra Mundial, em que sua tendência não era mais revolucionária, mas reacionária e tradicionalista. Foi então, na década de 60, que surgiram os movimentos contraculturais e antimodernistas:

Antagônicas às qualidades opressivas da racionalidade técnico-burocrática de base científica manifesta nas formas corporativas e estatais monolíticas e em outras formas de poder institucionalizado (incluindo as dos partidos

políticos e sindicatos burocratizados), as contraculturas exploram os domínios da auto-realização individualizada por meio de uma política distintamente “neo-esquerdista” da incorporação de gestos antiautoritários e de hábitos iconoclastas [...] e da vida cotidiana (HARVEY, 2006, p. 44).

O movimento da contracultura é visto como ponto de partida para a pós-modernidade, que surgiu entre 1968 e 1972, devido à preocupação com o retorno de uma visão pluralista e aberta à heterogeneidade que iria contra a razão universal e a totalidade propostas pela modernidade. Portanto, a emancipação humana por meio da tecnologia, da ciência e da razão abstrata passou a ser denunciada, pois todo o movimento pós-moderno se pautou em um pensamento contra as ideias de progresso, de filosofia da história, de construção de sujeitos unitários e na crença de processos emancipatórios coletivos. Basicamente, o pós-modernismo refutou duas revoluções: A Revolução Francesa e a Revolução Russa, pois julgava que toda revolução era uma forma de totalitarismo.

Devido à busca por heterogeneidade e por verdades não-universais, o movimento pós-moderno passou a aceitar o efêmero, o fragmentário e o caos como modo de vida que o pensamento racional não poderia compreender. Essa pluralidade de vozes e de discursos possibilita, conseqüentemente, novas alternativas para a troca de informações, de formação e de difusão do conhecimento. Para Jean-François Lyotard, por exemplo, as circunstâncias técnicas e sociais da comunicação se alteraram, e essas seriam as maiores evidências da mudança da modernidade.

Jean-François Lyotard, um dos filósofos mais influentes na discussão sobre a pós-modernidade, define-a como sendo “[...] o estado da cultura após as transformações que afetaram as regras dos jogos da ciência, da literatura e das artes a partir do final do século XIX. Aqui essas transformações serão situadas em relação à crise dos relatos” (LYOTARD, 2011, p. XV), em que os relatos se referem às narrativas ou metanarrativas, que são as interpretações de uso universal.

O autor considera que o saber se modificou a partir do surgimento da era pós-industrial e devido ao surgimento da pós-modernidade, em que a tecnologia afetou as atividades de pesquisa, de transmissão de conhecimentos e a maneira como esse saber é utilizado, tornando-se uma mercadoria e uma forma de poder na conquista de influência global.

Lyotard (2011) considera como “moderno” o tempo em que os tipos de saber são baseados em princípios universais que legitimam e dão veracidade a uma metanarrativa; já o período “pós-moderno” seria aquele em que as narrativas se legitimam na sua própria prática, e não necessitam de uma metanarrativa neste processo. Ou seja, a modernidade é determinada pela sua confiança no progresso humano, e seu saber científico se diferencia do tradicional à medida que traça uma direção ao futuro para a resolução de todos os problemas da humanidade.

Como as metanarrativas que se legitimam perdem credibilidade, e a legitimação do saber se dá por outras vias, Lyotard não acredita que a ciência sabe o que diz saber e não pode se legitimar na sua própria prática por meio da comprovação e da verificação. Portanto, a ciência perderia o posto de enunciadora da verdade, uma vez que existiriam outras formas de legitimação.

O autor também constata que, devido à dificuldade de se chegar à verdade, a ciência vem se fragmentando: “As delimitações clássicas dos diversos campos científicos passam ao mesmo tempo por um requestionamento: disciplinas desaparecem, invasões se produzem nas fronteiras das ciências, de onde nascem novos campos” (LYOTARD, 2011, p. 71-72).

Essa deslegitimação possibilitou a vigente condição do saber, segundo Lyotard: a questão da legitimidade da ciência ainda continua, mas baseada em outros termos. A ciência não seria mais necessária, pois desempenharia uma evolução lenta rumo à liberdade e ao saber absoluto. Sendo assim, a ciência pós-moderna teria duas vias de legitimação: a performatividade e a paralogia. A performance determinaria a legitimação do saber por meio da eficácia, ou seja, é o saber que produz melhores resultados, mas fica circunscrito às esferas produtivas e comerciais; já a paralogia seria uma alternativa legitimadora, que buscaria um saber mais criativo e que perceberia anomalias e modos de construir novos conceitos.

A pós-modernidade, a partir da refutação Iluminista sobre o papel da ciência e das verdades únicas, reconheceria “as múltiplas formas de alteridade que emergem das diferenças de subjetividade, de gênero e de sexualidade, de raça, de classe, de (configurações de sensibilidade) temporal e de localizações e deslocamentos geográficos espaciais e temporais” (HUYSSSENS *apud* HARVEY, 2006, p. 100).

No entanto, os pós-modernos aceitam as fragmentações, as efemeridades e os modos de produção e de consumo que se iniciaram com o capitalismo, e por isso, para David Harvey,

não há nenhuma mudança relevante na condição social proposta pela pós-modernidade, mas apenas a discussão do que se pode fazer com tal condição.

1.4 Modernidade Radicalizada

Nas últimas décadas, passou-se a reconhecer que os componentes típicos do projeto moderno, assim como os processos que lhe são constitutivos – o universalismo abstrato, o individualismo, o racionalismo, a produtividade, a competitividade, com seu cortejo de impactos e implicações no plano da vida, das estruturas sociais, das formas de subjetividade –, não apenas permaneceram ativos como também se aprofundaram e se ampliaram, adquirindo características muitas vezes surpreendentes. O projeto moderno como tal não se esgotou, mas foi reorganizado (NOGUEIRA, 2007, p. 47).

Como já exposto anteriormente, essa dissertação segue a linha teórica pensada por Anthony Giddens de que estaríamos vivendo numa modernidade radicalizada, e não em uma pós-modernidade, pois as características e consequências da modernidade apenas foram levadas ao extremo, mas não superadas. Giddens fala em “Alta Modernidade” ou “Modernidade Tardia”; Jean-François Lyotard fala em “pós-modernidade”; Lipovetsky, em “Hipermodernidade”; Zygmunt Bauman, em “Modernidade Líquida” e Ulrich Beck fala em “Modernidade Reflexiva” ou “Sociedade de risco”, mas todos com um único sentido: demonstrar que a modernidade passa por uma nova fase, buscando compreender os movimentos e as consequências da atualidade.

Giddens (1991) pretende esclarecer que o foco mais importante não é voltado para a criação de novas terminologias sobre o momento que vivenciamos, mas sim para a análise das raízes da modernidade e para ela própria, pois só dessa maneira se consegue compreender que as características da modernidade estão elevadas à máxima potência.

As instituições modernas são singulares e exclusivas se compararmos com as da ordem pré-moderna, portanto os modos de vida gerados pela modernidade nos retiraram da ordem tradicional de maneira intensa e extensa. Essas discontinuidades estão presentes na história humana, mas se deve entender que existem discontinuidades específicas ligadas ao mundo moderno, que foram amplas e notáveis, e que são fundamentais no entendimento desse período (GIDDENS, 1991).

Tais discontinuidades podem ser entendidas como as alterações:

- 1) no ritmo das mudanças – rapidez e velocidade dos modos de vida e de tecnologias, hoje postulados pela Terceira Revolução Industrial, que abrange a biotecnologia, a microeletrônica e os novos materiais;
- 2) no limite das mudanças – as transformações adentram todas as fronteiras, que acabam por se desfazerem perante esse movimento;
- 3) nas características das instituições modernas – modos e formas de vida inéditas que surgem com a modernidade e que forneceram uma possibilidade de segurança e conforto para a humanidade, mas que também, como já citado, trouxeram o fim da confiança no progresso.

Para compreendermos a modernidade, devemos compreender suas forças geradoras e suas raízes. Como já vimos, a sociedade capitalista (modo de produção e processo civilizatório) foi gerada na modernidade a partir das empresas e do Estado Nacional, portanto a ordem social e as instituições que surgiram na modernidade são capitalistas. O ritmo das mudanças verificado no capitalismo, principalmente no âmbito da vida social, surge não somente a partir dele mesmo, mas também da criação da divisão do trabalho e, dessa maneira, pode-se falar numa ordem que, além de capitalista, é industrial.

Mas as consequências do capitalismo e do dinamismo da modernidade vão além da divisão do trabalho, e acabam por influenciar, também, a separação entre espaço e tempo, o desencaixe dos mecanismos sociais e a ordenação reflexiva do conhecimento que afeta as relações sociais: essas esferas caracterizam a modernidade radicalizada (GIDDENS, 1991, p. 26-27).

Quanto à esfera da separação do espaço e do tempo, entende-se que, no mundo tradicional ou pré-moderno, espaço e tempo eram obrigatoriamente conectados: “[...] ‘quando’ era quase, universalmente, [...] conectado a ‘onde’” (GIDDENS, 1991, p. 27). Já em um mundo posterior a esse período, o ritmo das mudanças é ampliado, a velocidade dos acontecimentos e alterações é cada vez maior, e os locais passam a receber influências de lugares cada vez mais longínquos.

Essa dissociação entre espaço e tempo contribui para o que Giddens (1991) denomina de “desencaixe”, em que os indivíduos são retirados da tradição e perdem suas identidades. O

desencaixe das instituições faz com que as relações sociais saiam do local e atravessem grandes distâncias, ou seja, liberta os seres humanos das práticas e hábitos locais, como, por exemplo, o uso do dinheiro, que possibilitou a realização de trocas entre agentes espacialmente distantes uns dos outros.

Por último, temos a esfera da reflexividade, que nos coloca em posição de questionar determinadas dimensões da vida social por sempre nos defrontarmos com novos conhecimentos e informações, não para a formação de um saber crítico, mas por colocar os indivíduos constantemente em situações de escolha perante as incontáveis possibilidades oferecidas.

À vista de toda essa discussão realizada até agora, pode-se entender que a modernidade causou rupturas drásticas com a ordem tradicional ou pré-moderna, e desse modo pode-se falar em um contraste entre essas duas formas de vida. Nas sociedades tradicionais, havia uma valorização daquilo que se referia ao passado e aos símbolos, pois eles se conservavam diante das gerações. “A tradição é um modo de integrar a monitoração da ação com a organização tempo-espacial da comunidade” (GIDDENS, 1991, p. 47), logo as práticas sociais habituais eram resultados da maneira como a tradição agia com o tempo e com o espaço e inseria as atividades dentro de uma mesma continuidade temporal.

A inércia dos hábitos e da tradição permanece nas sociedades modernas, mas com uma influência muito menos potente do que exercia nas comunidades tradicionais. Portanto, deve-se considerar que as práticas sociais são alteradas conforme o surgimento de novas informações e conhecimentos; dessa maneira compreende-se o porquê da radicalização desse processo na modernidade, pois a revisão das tradições acompanha o ritmo das mudanças no mundo da ciência e da tecnologia, que começam a invadir todos os âmbitos da vida humana – a esse fenômeno se pode chamar de reflexividade da modernidade, em que a modernidade se volta contra ela mesma.

Segundo Giddens (1991), se estamos saindo da modernidade e caminhando para a pós-modernidade, isso deveria indicar a existência de um movimento social, que recusasse as instituições criadas pela modernidade; portanto, a pós-modernidade indicaria que não há nenhum tipo de certeza, que a “história” e a noção de “progresso” perderam sentido e que existe uma nova agenda social e política que exige novas demandas e preocupações.

A modernidade e a emergência dos ideais iluministas da razão e da ciência emergiram juntamente com o poderio e domínio centralizados na Europa do século XVIII, assim como o surgimento de suas quatro principais dimensões institucionais (Capitalismo, Industrialismo, Poder Militar e Vigilância), que hoje se dispersam pelo globo, o que faz com que não haja distinção entre os países nesses quesitos – esse é o processo de globalização, que será descrito adiante. Por isso não estamos em um período pós-moderno, posto que, se compararmos com o início do período moderno, apenas se verificam algumas divergências da ordem social e das organizações sociais modernas, mas as principais consequências e instituições criadas pela modernidade estão cada vez mais difusas e radicalizadas pelo globo.

Bauman (2001) demonstra que esse fluxo da era moderna apresenta uma fluidez, e a utiliza como metáfora para explicar o funcionamento do atual período. A fluidez é a principal característica dos líquidos, que não apresentam fixação a nenhum tipo específico de forma; seu espaço varia com o tempo, independentemente de sua duração. Essa denominação sugerida por Bauman (2001) ao tempo presente da humanidade é ideal para compreender os movimentos da vida moderna, em que o mais importante é não se ater a nenhum lugar ou a alguma forma e deixar-se levar pela rapidez das mudanças surgidas no caminho.

Já os sólidos representam o passado, pois suprimem o tempo e determinam claramente o formato ou o modelo a serem seguidos. Bauman retoma aqui a concepção de Karl Marx e F. Engels no *Manifesto Comunista*, por meio da concepção de que os sólidos sempre se desmanchariam, indicando que a modernidade sempre foi um movimento de “liquefação” das tradições e dos modelos, “[...] dissolvendo o que quer que persistisse no tempo e fosse infenso à sua passagem ou imune a seu fluxo” (BAUMAN, 2001, p. 9).

Porém, é necessário entender que esse processo de liquefação não foi um processo radical e de extermínio de todos os sólidos para a formação de um mundo totalmente novo, mas apenas uma limpeza para a construção de sólidos duradouros. Os novos sólidos a serem construídos pela modernidade seriam livres de obrigações irrelevantes; ou seja, os negócios se separariam por completo da família, a racionalidade se estabeleceria como parâmetro e o elo do dinheiro seria o único a existir:

Havia, porém, pouco debate sobre as perspectivas do novo regime e as intenções dos novos senhores; a velha e já defunta ordem deveria ser substituída por uma nova ordem, menos vulnerável e mais viável que sua antecessora. Novos sólidos deveriam ser concebidos e construídos para encher o vazio deixado pelos derretidos. As coisas postas para flutuar deveriam ser novamente ancoradas, de modo mais seguro que antes. [...]

“Derreter novos sólidos” era sentido como derreter minério de ferro para moldar barras de aço. Realidades derretidas e agora fluidas pareciam prontas para serem recanalizadas e derramadas em novos moldes, onde ganhariam uma forma que nunca teriam adquirido se tivessem sido deixadas correndo nos próprios cursos que tinham cavado (BAUMAN, 2001, p. 164 e 165).

O momento presente é marcado pela realocação dos “poderes de derretimento”, em que todos os modelos quebrados e derretidos seriam substituídos por novos: apesar de terem sido libertadas das tradições, as pessoas deveriam se encaixar “nos nichos pré-fabricados da nova ordem” (BAUMAN, 2001, p. 13) e ali se adaptarem por meio das regras e modos de conduta apropriados daquele novo lugar. Mas são exatamente “[...] esses padrões, códigos e regras a que podíamos nos conformar, que podíamos selecionar como pontos estáveis de orientação e pelos quais podíamos nos deixar guiar, que estão cada vez mais em falta” (BAUMAN, 2001, p. 14).

Isso não quer dizer que sejamos guiados pelo acaso ou por nossa imaginação, mas que os padrões e modelos a serem seguidos não sejam evidentes, ou são muitos e se contradizem – toda a responsabilidade de uma escolha e do possível fracasso recai diretamente sobre o próprio indivíduo:

Chegou a vez da liquefação dos padrões de dependência e de interação. Eles são agora maleáveis a um ponto que as gerações passadas não experimentaram e nem poderiam imaginar; mas, como todos os fluidos, eles não mantêm a forma por muito tempo. Dar-lhes forma é mais fácil que mantê-los nela. Os sólidos são moldados para sempre. Manter os fluidos em uma forma requer muita atenção, vigilância constante e esforço perpétuo – e mesmo assim o sucesso do esforço é tudo menos inevitável (BAUMAN, 2001, p. 14-15).

A noção de velocidade se altera e sobrepõe o tempo ao espaço na modernidade. Ater-se ao espaço pode ser prejudicial na conquista de novas oportunidades que podem aparecer alhures; portanto, quem comanda a vida moderna é a velocidade “[...] da circulação, da reciclagem, do envelhecimento, do entulho e da substituição que traz o lucro hoje – não a durabilidade e a confiabilidade do produto” (BAUMAN, 2001, p. 21).

No momento em que as incertezas do mundo tornaram-se duradouras e a modernidade começou a se liquefazer, os planejamentos passaram a ser passageiros e instáveis: o indivíduo pode projetar apenas pequenos passos em direção ao futuro. Quanto mais o presente converte-

se em um conjunto de momentos incertos e oscilantes, menos podemos incorporar o futuro nos planos. A essência de longo prazo do progresso agora exige que cada circunstância seja analisada em separado: “[...] numa vida guiada pelo preceito da flexibilidade, as estratégias e planos de vida só podem ser de curto prazo” (BAUMAN, 2001, p. 158).

Diante do exposto, iremos analisar como a globalização influenciou a radicalização da modernidade e sua liquefação e vice-versa, para entendermos, no próximo capítulo, como o mundo do trabalho e as organizações respondem a esses estímulos.

1.5 Globalização/Mundialização

Esse novo espaço social e tempo histórico que vivenciamos são frutos dos acontecimentos das últimas décadas do século XX, principalmente após os anos 70. O capital ganhou dimensões globais a partir do fim da Guerra Fria em 1989 e pudemos verificar os ex-países socialistas abrirem-se ao capital externo, transformando suas fronteiras, recebendo novas tecnologias e adentrando no esquema de mercado.

O espaço global surge com o fim da URSS, com a vitória do capital sobre o trabalho. Portanto, vamos analisar como esse espaço social surge, o que significa o fim do Estado que controla a economia e o que significa a restauração do domínio político e econômico efetuado pelas grandes corporações, para que possamos entender melhor o que é o capital financeiro e o trabalho flexível. Nesse subcapítulo, demonstraremos como nos últimos cinquenta anos houve uma ressignificação do espaço e do tempo que mudaram profundamente: não só o tempo deixa de ser espaço, como também esse deixa de ser nacional.

Independentemente das terminologias utilizadas para caracterizar o atual momento, é importante analisar, interpretar e reconhecer as mudanças econômicas, sociais, políticas e culturais que possibilitam novas condições de existência. Para tanto, é de extrema importância a compreensão da globalização:

O termo "globalização" tem sido citado na literatura econômica, política, sociológica e na mídia ocidental durante a última década do século passado. Refere-se a um processo de extensão "global" das relações sociais entre seres humanos, capaz de cobrir o espaço territorial e demográfico em torno do planeta. O termo vem se espalhando em sincronia com uma fase de aceleração dos fenômenos de integração econômico-social que, segundo alguns estudiosos, atuavam no mundo ocidental durante a Revolução

Industrial, entre os séculos XVIII e XIX (ZOLO, 2006, p. 17 – tradução nossa).

Segundo Zolo (2006), alguns dos primeiros pensadores da sociologia, como Saint Simon, já haviam chegado a conclusão que a modernidade culminaria numa crescente integração do mundo, enquanto outros estudiosos afirmam que esse processo se iniciou no período do Renascimento Europeu e com o progresso do comércio internacional.

Assim, a partir dos anos 70, o termo globalização tornou-se mais específico, que podemos entender como um:

[...] processo social – fortemente influenciado pelo desenvolvimento tecnológico, pela crescente rapidez dos transportes e pela ‘revolução da informática’ – que tem dado vida a uma verdadeira rede mundial de conexões espaciais e de interdependências funcionais. Essa rede põe em mútuo contato um número crescente de atores sociais e de acontecimentos econômicos, políticos, culturais e comunicativos, que há algum tempo estavam desconectados devido às distâncias geográficas ou de barreiras cognitivas e sociais de vários tipos. Neste sentido se fala da contração da dimensão espacial e temporal como uma das consequências humanas da globalização mais percebidas subjetivamente (ZOLO, 2006, p. 18 e 19 – tradução nossa).

Zolo (2006) também afirma que as definições do termo “globalização” são muitas e diferem-se entre si; já Giddens afirma que a globalização possui os aspectos típicos da modernidade e, assim sendo, a globalização representaria a disseminação da modernidade em âmbito global; logo, a modernidade é um processo globalizante por causa de suas instituições e dos seus movimentos de desencaixe e de reflexividade analisados por Anthony Giddens:

Na era moderna, o nível de distanciamento tempo-espaco é muito maior do que em qualquer período precedente, e as relações entre formas sociais e eventos locais e distantes se tornam correspondentemente “alongadas”. A globalização se refere essencialmente a este processo de alongamento, na medida em que as modalidades de conexão entre diferentes regiões ou contextos sociais se enredam através da superfície da Terra como um todo. A globalização pode ser assim definida como a intensificação das relações sociais em escala mundial, que ligam localidades distantes de tal maneira que acontecimentos locais são modelados por eventos ocorrendo a muitas milhas de distância e vice-versa (GIDDENS, 1991, p. 76).

Vive-se o surgimento de um novo modo de vida com a globalização: os aspectos econômicos são influenciados pelo mercado mundial e pelo capitalismo global; a tecnologia e

as suas inovações buscam cada vez mais a comunicação e a conectividade; a sociedade civil se enxerga diante de acentuados individualismo e individualidade; e as culturas locais tornam-se globais a partir da mundialização simbólica (NOGUEIRA, 2005, p. 23).

Podemos falar que a globalização é um processo de modificação geral nas mais diversas esferas e dimensões da vida – política, economia, sociedade e cultura –, e como essas dimensões passam a se reorganizar para enfrentar esse processo de transformação, mesmo que isso signifique uma mudança de noções pré-estabelecidas, como de indivíduo, sociedade civil, Estado, trabalho, espaço e tempo.

Os espaços fechados comandados pelos Estados Nacionais vão se tornando obsoletos perante a derrubada das fronteiras econômicas, técnicas, informacionais e também da própria sociedade civil. Com a globalização, objetos, pessoas, ideias, mercadorias, informações e dinheiro circulam sem barreiras, acabando com as distâncias. O mundo transforma-se em um lugar “[...] denso e pequeno graças à conexão tele comunicativa entre os centros mercadológicos” (BECK, 1999, p. 48), cujos espaços são, agora, transnacionais, e que acabam por sair da esfera de controle dos Estados que, por consequência, perdem poder e dividem o foco de importância com as organizações e movimentos que se internacionalizam.

Portanto, segundo Ulrich Beck (1999), a teoria do Container Social – em que o Estado-Nação controla o espaço, subordina a sociedade e determina a ordem social – está em decadência devido ao surgimento dos espaços transnacionais que suprimem a delimitação que o Estado fornecia. Esses espaços transnacionais não são espaços geograficamente demarcados, mas são as transformações das culturas em ideias que circulam pelos diversos lugares do planeta e acabam se adaptando dentro de novos contextos, principalmente devido aos fluxos de migração que suprimem as distâncias e criam esses espaços sociais transnacionais, modificando a concepção transitória dessas relações migratórias por meio do desenvolvimento de atividades econômicas.

A era da política internacional, caracterizada pela soberania exclusiva dos Estados Nacionais, modificou-se, e vivenciamos o início de uma era pós-política internacional, em que a lógica estatal-nacional é substituída por uma lógica de poder que se divide diante dos Estados Nacionais e das organizações, das companhias internacionais e dos movimentos políticos e sociais transnacionais (BECK, 1999, p. 71). No entanto, não se deve considerar a perda total de poder do Estado-Nação e de seus líderes, pois ambos ainda possuem grande

influência mundial; deve-se, porém, considerar uma transformação do papel dos Estados Nacionais e de sua política econômica, além de suas identidades (GIDDENS, 2007, p. 27-28).

Há inúmeros fatores que impulsionam a globalização e a tendência de reestruturação do Estado Nacional, mas certamente é a lógica do sistema capitalista que faz com que ele seja mundial, devido às suas próprias características de mercado único, que busca a maximização dos lucros e da aquisição de mais trabalho: “[...] a globalização está determinada só e exclusivamente como institucionalização do mercado mundial” (BECK, 1999, p. 70).

Como já visto, essa lógica pode ser entendida como a própria história do modo de produção capitalista, em que este se organizou diante das características do Estado-Nação e transformou as propriedades feudais e comunitárias e pode, por meio da Revolução burguesa, superar as antigas formas de vida e transformá-las em uma sociedade civil, que sintetiza o conceito de Estado-Nação. Mas o capitalismo foi além e ultrapassou todas as fronteiras nacionais, e finalmente atingiu seu caráter global e passou a destituir de poder os antigos países que antes eram os seus centros dominantes (IANNI, 2002, p. 37; 41; 50).

As empresas e conglomerados passam a ser os centros das decisões e adquirem os antigos privilégios econômicos, políticos, sociais e culturais pertencentes ao Estado-Nação. A lógica capitalista passa a adentrar “[...] cidades, nações, e continentes, formas de trabalho e de vida, modos de ser e pensar, produções culturais e formas de imaginar. Muitas coisas desenraízam-se parecendo flutuar pelos espaços e tempos do presente” (IANNI, 2002, p. 39), formando uma sociedade global e de processo civilizatório mundial.

Assim, deve-se pensar o capitalismo como o “modo de produção e reprodução material e espiritual que se forma, expande e transforma em moldes internacionais” (IANNI, 2002, p. 36), em que ainda existem “relações, processos e estruturas ainda pouco conhecidos, operando em escala mundial” (IANNI, 2002, p. 11) e que colocam em xeque algumas particularidades básicas do Estado-Nação. As mudanças de dimensões sociais, econômicas, políticas e culturais, que estavam no horizonte desde o começo do século XX, se fortaleceram após a Segunda Guerra Mundial e, principalmente, com o fim da URSS em 1991 após o término da Guerra Fria. Tais eventos possibilitaram que as propriedades do capitalismo pudessem impor suas influências de modo geral e onipresente no globo, tornando-se mundiais (IANNI, 2002, p. 41; 50; 54-57). O fim da Guerra Fria representou a vitória da sociedade capitalista e possibilitou as transformações ocorridas na eletrônica e na comunicação, que acabaram por potencializar as mudanças de ordem qualitativas da globalização do capital.

O capitalismo passa a tomar os antigos espaços tomados pelos países de economia planificada, mas vai além e atinge também o âmbito nacional de todos os países, destituindo de poder as bases do Estado-Nação e estabelecendo novos modos de decisão e influência, além de novos valores que ressignificam a cultura, a economia e a política dos mais variados países.

O capitalismo também atravessa as mudanças tecnológicas, não apenas criando dinâmicas contínuas de transformações do modo de produção, mas modificando rapidamente os valores e as formas de vida. E essa aceleração torna tudo móvel, fluido, acelerado e dinâmico, o que é muito difícil de ser entendido pela ciência, sobretudo o que está por detrás das grandes ações dos agentes econômicos e políticos:

O mundo se depara com um novo processo de divisão internacional do trabalho, acompanhado da flexibilização dos processos produtivos, que se dá sob orientação de empresas, corporações e conglomerados transnacionais, redesenhando o mapa do mundo, em termos geoeconômicos e geopolíticos, muitas vezes de maneira bem diferente do que havia sido definido pelos mais fortes Estados Nacionais. O que se verifica, portanto, é a intensificação e generalização do processo de dispersão geográfica da produção, ou das forças produtivas, compreendendo o capital, a tecnologia, a força de trabalho, a divisão do trabalho social, o planejamento e o mercado (MARTELLI, 2006, p. 24).

A globalização faz com que os Estados adaptem as suas economias nacionais às necessidades do mercado e da economia mundial. Dessa forma, seus antigos papéis de prover o bem-estar aos cidadãos e de proteger a economia nacional entram em decadência. De acordo com Ianni:

Talvez se devesse dizer que terminou um ciclo particularmente importante de lutas de classes, em escala nacional e internacional. Mas não terminaram as desigualdades, tensões e contradições que estavam e continuam a estar na base da vida das nações e continente. Esse pode ser apenas um ponto de inflexão na histórica, assinalando o fim de um ciclo e o começo de outro (IANNI, 2002, p. 31).

Portanto, para Ianni (2002), a história recomeça e a sociedade passa a ser global e não mais nacional. Os regionalismos, o poder do local e as identidades culturais locais podem até ressurgir, mas a determinação básica do nosso tempo é a globalização com a sua cultura internacional de homogenização dos gostos e padronização dos estilos e linguagens, que acabam por globalizar grupos e ideologias, o que leva à convergência da cultura global.

A globalização da economia caminha paralelamente às mudanças culturais mundiais, impondo uma crescente universalização de estilos de vida, símbolos culturais e formas transnacionais de convivência. Conforme os locais mais remotos são abarcados pelo mercado mundial, eclode um mundo ímpar, que não admite a heterogeneidade no plano das mercadorias. Portanto, “[...] as identidades e as culturas locais são arrancadas de seus solos e substituídas por símbolos do mundo das mercadorias [...] – as pessoas são aquilo que irão (poder) comprar” (BECK, 199, p. 86).

Concomitantemente, a tecnologia dissipa distâncias geográficas e sociais – pessoas, ideias, produtos atravessam as fronteiras cada vez mais rapidamente; a tecnologia é responsável pela dinamização da interdependência entre o local, o nacional e o internacional. Esse deslocamento desenfreado de indivíduos, ideias e produtos levam a uma noção de “desterritorialização generalizada” (IANNI, 2002, p. 58).

Isso só foi possível com a Terceira Revolução Industrial, ou Revolução técnico-científica informacional, que deu bases e sustentou o processo de globalização e suas transformações pelo planeta, conectou e aproximou os lugares e colaborou para o processo de desvinculação do espaço-tempo.

Deve-se perceber a globalização como um projeto sempre inacabado, que está constantemente procurando generalizar-se e aprofundar as suas tendências, com potencial para se desenvolver e atingir mais espaços. Assim, a globalização não é um processo único, que gera e necessita de conexões, mas que muitas vezes assume um caráter de fragmentação por afetar a soberania do Estado, e por produzir novas formas de soberania por parte de outros atores. Assim sendo, é um processo de concentração e de centralização (de poder, conhecimento e riqueza), mas também de descentralização (comunidades transnacionais).

Dentro desse contexto de descentralização, a globalização acaba por interferir e dispersar os modelos de conduta e os centros de referência, além de fragmentar as fronteiras: “Mesmo os centros decisórios mundiais mais fortes nem sempre se afirmam absolutos, inquestionáveis” (IANNI, 2002, p. 89). Portanto, pode-se entender tal processo como um modo de desterritorialização, que age como um desenraizamento de ideias, pessoas, objetos, mercadorias, moedas, tecnologia e tradições, transparecendo a noção de que vagam por todos os locais e que não possuem um centro de referência. De tal modo, “formam-se estruturas de poder econômico, político, social e cultural internacionais, mundiais ou globais descentradas, sem qualquer localização nítida neste ou naquele lugar, região ou nação” (IANNI, 2002, p.

95). Logo, esse processo também pode modificar as concepções de tempo e espaço, pois os acontecimentos flutuam e vagam pelos locais e pelos períodos e se interpõe uns aos outros. Para Ianni, isso gera formas de solidão, em que os indivíduos, as famílias, as classes sociais se perdem e perdem seus referenciais, mas ao mesmo tempo possibilitam novas formas de ser e abrem caminhos para outras condições na sociedade global:

Uns e outros deixam de estar vinculados a somente, ou principalmente, uma cultura, história, tradição, língua, religião, ideologia, utopia. O desenraizamento que acompanha a formação e o funcionamento da sociedade global põe uns e outros, situados em diferentes lugares e distintas condições sócio-culturais, diante de novas, desconhecidas e surpreendentes formas e fórmulas, possibilidades e perspectivas (IANNI, 2002, p. 103).

Desse modo, além de ser um processo econômico, político e cultural, a globalização é também social, pois reorganiza o modo como vivemos e se torna dependente da forma como conduzimos nossas vidas. Portanto, a globalização tem influência direta na vida cotidiana, e os aspectos sociais são profundamente afetados pelas tensões e estresses. Para Giddens:

É errado pensar que a globalização afeta unicamente os grandes sistemas, como a ordem financeira mundial. A globalização não diz respeito apenas ao que está “lá fora”, afastado e muito distante do indivíduo. É também um fenômeno que se dá “aqui dentro”, influenciando aspectos íntimos e pessoais de nossas vidas. O debate sobre valores familiares que está se desenvolvendo em vários países, por exemplo, poderia parecer muito distanciado de influência globalizantes. Mas não é. (GIDDENS, 2007, p. 22).

Portanto, além das alterações do Estado-Nação, também está em jogo a reorganização e as mudanças em outras instituições – como a família, o trabalho, a tradição –, as quais Giddens (2007, p. 28) denominou de “instituições casca”, pois só “a casca permanece, mas por dentro eles mudaram”, uma vez que são, agora, inadequadas para exercer suas funções.

Segundo Ulrich Beck (1999), o momento atual da modernidade deve ser considerado como uma sociedade de risco, em que o futuro e a ideia do que pode surgir são os combustíveis do atual momento. Giddens (2007) elucida essa questão, quando demonstra que as sociedades tradicionais não se detinham nesse conceito de risco que está conectado às sociedades determinadas pelo futuro, as quais querem controlá-lo ao máximo enquanto procuram se afastar do passado. No entanto, a ideia de regular e coordenar o futuro se volta contra nós mesmos sob a forma de incertezas constantes, que rondam as diversas relações do cotidiano, e acabam anulando os ideais das tradições, dos costumes e, conseqüentemente, dos referenciais, os quais serviam de guias de como agir. Sem esses modelos, as pessoas não

possuem certezas sobre suas ações e passam a enfrentar um futuro totalmente desconhecido, com inúmeros obstáculos e percalços.

Assim como a concepção de risco, a noção de tradição também surgiu na modernidade, com o Iluminismo do século XVIII na Europa, pois, nos seus períodos antecessores, os costumes eram intrínsecos à sociedade e não havia necessidade de um termo para defini-los. Sendo assim, devido ao berço do ideal de tradição, ela passou a ser considerada algo relacionado ao atraso e à insipiência (GIDDENS, 2007, p. 50).

O objetivo de destruir as tradições foi apenas parcialmente concluído pelo Iluminismo, pois algumas tradições permaneceram fortes no horizonte e algumas até se reinventaram para conservar o conhecimento dito acumulado pela humanidade. Mas, com a globalização, nota-se um movimento em busca da libertação das amarras da tradição nas instituições públicas, principalmente na vida privada e cotidiana das pessoas. A tradição não se extermina por completo, mas sim a maneira de se viver tradicionalmente, com a degradação dos rituais e simbolismos.

Estamos prontos para compreender como as mudanças econômicas, políticas, sociais e culturais citadas acima influenciaram o mundo das organizações e os modelos organizacionais, principalmente a partir dos anos 70 e como as organizações responderam a esses estímulos.

2 O mundo organizacional em mudança

Esse capítulo tem como objetivo demonstrar as transformações ocorridas no capital durante o século XX para compreender o porquê das mudanças nas formas de administração e de gestão de pessoas que as organizações adotaram nos últimos anos, principalmente após a década de 70. Quais foram as mudanças feitas pelas organizações, o porquê de terem sido feitas e quais são as consequências dessas mudanças? Iremos analisar também como as organizações se apresentam no tempo contemporâneo e quais foram as consequências da globalização e das diversas alterações ocorridas nos cenários econômico, político, social e cultural sobre elas nas últimas cinco décadas.

Diante dos fatos expostos, veremos adiante um panorama geral das teorias da administração e dos modelos organizacionais, como e por que eles mudaram e principalmente demonstrar como o contexto histórico citado no capítulo anterior, de radicalização da modernidade, de globalização e de flexibilização atingiram e atingem o modo como os modelos organizacionais são elaborados:

A indústria da gestão empresarial invade e influencia vários aspectos da vida social. Os modelos de homem e de sociedade cultuados por essa indústria refletem-se nos mais diversos ambientes sociais. O processo inverso é também verdadeiro: a gestão empresarial é influenciada por valores produzidos em outras esferas da vida em sociedade (MARTELLI, 2006, p. 85).

A partir do enunciado feito por Martelli (2006), partimos da hipótese de que as organizações são influenciadas por fatores econômicos, políticos, sociais e culturais do mundo contemporâneo e pelas mudanças ocasionadas pelo processo de globalização. Assim, as organizações buscam adaptar seu modelo organizacional para estar em consonância com os fatores externos e para sobreviver perante o fortalecimento da concorrência.

Também usamos como fundamento a conclusão feita por Tragtenberg (2006), de que os fatores econômicos e sociais influenciam as teorias administrativas, desde o seu início até seu esgotamento; tais teorias representam as aspirações e desejos da classe dominante, logo assumem um aspecto ideológico e por isso mesmo *transitório*, embora o seu conteúdo inspire teorias posteriores. Portanto, entende-se que as Teorias da Administração são dinâmicas e são

“[...] como representações intelectuais de momentos de desenvolvimento histórico-social [...]” (TRAGTENBERG, 2006, p. 20).

A seguir abordaremos rapidamente alguns modelos organizacionais do século XX para que possamos compreender por que mudaram e o que eles buscavam para aprimorar as organizações, para que então possamos focar na grande mudança ocorrida pela transição do Fordismo para o Toyotismo ou para a “*acumulação flexível*”, utilizando como arcabouço teórico o livro *Condição Pós-Moderna*, de David Harvey. Essa análise dos modelos organizacionais possibilitará um melhor entendimento do ambiente em que as organizações operam, além de como os modelos organizacionais mudaram e adotaram o lema da flexibilidade para adequar a empresa, e mantê-la produtiva e forte concorrente no mercado.

2.1 Modelos organizacionais: do taylorismo ao modelo contingencial

“A emergência da Revolução industrial implica uma alteração das condições de produção, substituição da manufatura pela fábrica, absorção do êxodo rural na nova mão-de-obra industrial, transferência de capitais do campo à cidade e aproveitamento dos resultados das Ciências Naturais do universo industrial” (TRAGTENBERG, 2006, p. 71).

A Revolução Industrial só foi possível graças aos avanços científicos e tecnológicos, mas também dependeu, em grande parte, da acumulação do capital inglês no período da Revolução Comercial, além da procura cada vez maior por produtos e da falta de mão-de-obra artesã.

Com o surgimento dos meios mecânicos e das máquinas – principalmente a têxtil e a vapor –, aliados com a disponibilidade de energia, o sistema fabril pôde, enfim, vigorar e disciplinar os seus operários através de punições. A organização e a execução do trabalho passam a seguir as bases científicas, a razão e os métodos, e deixam de ser algo feito por meio de instintos, portanto forma-se uma nova área da ciência voltada exclusivamente para o estudo de gestão e de como torná-la mais eficiente.

A abordagem clássica da ciência serve de base metodológica para a Teoria da Administração que estava surgindo e que objetivava a sua aplicação nas organizações, além

da racionalização do modo de organização e de produção que representa o início da sistematização de pesquisa em relação à administração das organizações.

Com a Segunda Revolução Industrial, surgem novas teorias, chamadas de microindustriais, as quais procuraram acompanhar o crescimento das organizações e a separação das suas funções – é a transição do capitalismo liberal ao monopolista. Esse é o período da ascensão da produção em massa e da linha de montagem que tem como maior exemplo a indústria automobilística; os Estados Unidos despontam como superpotência industrial e a eletricidade se expande para além dos ambientes:

Um amplo mercado interno, grande crescimento demográfico, renda relativamente alta levaram à economia de escala em todos os setores industriais. Alta qualidade de mão-de-obra e sua oferta ilimitada permitiram sua concentração na indústria automobilística [...] (TRAGTENBERG, 2006, p. 87).

É nesse período que as circunstâncias econômicas favoreceram a emergência da teoria clássica da administração de Taylor e Fayol: a grande empresa monopoliza o mercado, diminuindo suas concorrências e facilitando um planejamento a longo prazo – além da divisão do trabalho como força de impulsão do sistema –, resultando numa maior especialização.

A Administração Científica volta-se para a “Organização Racional do Trabalho”, para o foco excessivo na tarefa e no método de trabalho para atingir-se a eficiência, e para o aproveitamento máximo dos recursos, assegurando uma elevada produtividade. O trabalhador deveria executar rigorosamente o que lhe foi ordenado e os dirigentes deveriam controlar os trabalhadores para que esses cumprissem suas ordens; todos os movimentos eram controlados e monitorados para que tudo fosse feito no tempo planejado. Com a máxima produtividade, os trabalhadores ganhavam a sua recompensa: altos salários.

Destacamos aqui Frederick W. Taylor (1990), teórico que elabora o primeiro estudo voltado para esse fim e desenvolve o que conhecemos por Taylorismo, que surge como sistema de racionalização do trabalho e de aplicação da administração científica, adotando como método um esquema empírico de observação e mensuração.

Os objetivos de F. Taylor eram de demonstrar o desperdício e a ineficiência diários, e como isso poderia ser revertido através da boa administração – a administração científica –, que poderia ser aplicada em qualquer local, desde a grande empresa até os pequenos comércios ou instituições (universidades, igrejas, etc.). O princípio da prosperidade é a meta

fundamental para a administração científica, tanto para o empregador quanto para seus funcionários; para o empregador no sentido não somente dos lucros, mas também do desenvolvimento dos negócios, e para o funcionário no que se refere a oportunidades de cargos e salários mais altos. Portanto, para essa teoria da administração, os desejos e vontades de empregadores e empregados eram os mesmos: que a prosperidade de ambos ocorresse, respectivamente, através de baixas despesas com a produção e de altos salários – o homem aqui é visto como *homo economicus*.

No entanto, tal prosperidade só persiste quando há um máximo de produção e de rendimento, pois somente dessa forma os empregadores poderão pagar altos salários em virtude dos baixos custos com a produção e da máxima eficiência dos trabalhadores e das máquinas.

Além disso, os funcionários deveriam se adaptar às suas funções e a execução das suas ações seria mais importante do que suas finalidades – a qualificação perde importância frente à especialização devido à divisão extrema do trabalho, que ocorre devido à máxima racionalização do tempo e dos movimentos dos operários. Havia imposição de ritmo para se evitar ao máximo o desperdício, por isso o planejamento assumia papel primordial na administração:

[...] conclui-se que o objetivo mais importante de ambos, trabalhador e administração, deve ser a formação e o aperfeiçoamento do pessoal da empresa, modo que os homens possam executar em ritmo mais rápido e com maior eficiência os tipos mais elevados de trabalho, de acordo com suas aptidões naturais (TAYLOR, 1990, p. 26).

Os três maiores obstáculos nas indústrias, segundo o Taylorismo, poderiam ser resumidos na vadiagem, na falta de conhecimento sobre os procedimentos por parte da administração e na falta de padrão nos métodos de trabalho.

Porém, a industrialização demonstrada na teoria de Taylor acarretou na reprodução do trabalho sem qualificação, que possuía como atributo unicamente a submissão e o cumprimento das ordens:

Taylor reproduz na linguagem administrativa a estrutura vinculada à produção simples do trabalho e a reprodução ampliada do capital. A racionalização taylorista situa-se *fora* do homem; é a razão do homem como agente das relações, tendendo a identificar a natureza humana com a força de trabalho simples, na qual se dá o processo de valorização do capital pelo

trabalho em que o operário *não* utiliza os meios de produção. São estes que o utilizam (TRAGENBERG, 2006, p. 241 – grifos originais).

A gestão administrativa conservava o *status quo* criado pelo sistema industrial; o homem se tornava coisa ao adaptar-se à máquina.

O taylorismo aparece como ideologia da reprodução do trabalho simples, da acumulação primitiva do capitalismo industrial, em que a ética da classe dominante surge como a ética da eficiência, que ele traduz. [...] Nesta medida o taylorismo é a tradução administrativa da lógica e dos interesses da burguesia, num momento dado de seu desenvolvimento histórico (TRAGTENBERG, 2006, p. 242).

Como complemento da teoria de Taylor, Henry Ford lança sua linha de produção no setor de montagem automobilístico, que acaba por transformar a maneira de trabalho dos operários. Estes ficavam fixos em suas posições de trabalho durante todo o dia de produção, onde as peças que deveriam ser montadas chegavam até eles através de esteiras mecânicas; os operários, por sua vez, realizavam o mesmo movimento que lhes havia sido determinado, em um período de tempo calculado, numa linha de montagem.

Segundo Bauman (2001), o verdadeiro motivo para Ford aumentar os salários dos funcionários era o fato de que ele queria impedir a mudança dos funcionários de empresa; isto é, seu objetivo maior era amarrar definitivamente seus funcionários à empresa, até o fim de suas vidas produtivas. Seus funcionários deveriam ser tão dependentes da empresa quanto a Ford dependia de extrair poder e riqueza do trabalho de seus funcionários.

Nessa mesma linha de pensamento, Henri Fayol complementou os estudos da Administração Científica através da elaboração de fundamentos que seriam aplicáveis em qualquer situação pelo administrador. Em seu livro *Administração geral e Industrial*, lançado em 1916, Fayol buscou atribuir funções aos administradores que centralizavam as decisões da empresa, pois seu objetivo era demonstrar que a eficiência da empresa estava na divisão do trabalho e na sua organização.

Conclui-se que as Teorias Científicas debruçaram-se sobre o mundo organizacional vendo o homem como um *homo economicus*, voltado para a produção de lucros, e cujo objetivo era receber altos salários. Essas teorias tiveram impacto gigantesco no mundo do

trabalho por sua eficiência, e aos poucos essa racionalização foi invadindo as fábricas e padronizando-as.

Essa racionalização foi analisada por Max Weber (2000), que demonstrou que o aspecto fundamental da sociedade moderna e do capitalismo seria a racionalização burocrática, uma nova forma de racionalidade que se manifestou na modernidade. As organizações modernas responderam ao novo *ethos* da sociedade moderna e a burocracia se estruturou como organização específica e dominante da sociedade moderna, passando a rotinizar a vida administrativa das organizações.

Tais organizações modernas ou “empresas” são caracterizadas por Weber em “Economia e Sociedade” (2000), como sendo uma ação constante de um grupo de atores sociais que utilizam a racionalidade para um objetivo ou interesse:

Um agrupamento de empresa (*Betriebverband*) é uma sociedade com um órgão de administração, com vistas a uma ação racional. A combinação dos conceitos de agrupamento e de empresa mostra bem como progride a conceituação weberiana. O agrupamento comporta um órgão especializado de administração, a empresa introduz as duas noções, de ação contínua e de ação racional com vistas a um fim. Combinando as duas noções, obtém-se um grupo de empresa, sociedade sujeita a um órgão de administração e que exerce uma ação contínua e racional (ARON, 2008, p. 806 – grifo original).

Weber (2000) analisa a nova configuração adotada por essas organizações como um tipo de dominação racional (ou racional-legal), fundamentada nas leis e nas normatizações respeitadas pelos membros de uma determinada associação, que obedecem não ao “senhor legal típico”, mas sim a “[...] um *cosmos* de regras abstratas, normalmente estatuídas com determinadas intenções” (WEBER, 2000, p. 142), previamente e racionalmente estabelecidas e reconhecidas como legítimas, e que também devem ser obedecidas pelo senhor. A legitimidade de tal modo de dominação é alicerçada na certeza da justiça das leis e das normas formuladas, e o aparato administrativo da forma de dominação racional-legal é a burocracia:

A administração puramente burocrática, portanto, a administração burocrático-monocrática mediante documentação, considerada do ponto de vista formal, é, segundo toda a experiência, a forma *mais racional* de exercício de dominação, porque nela se alcança *tecnicamente* o máximo de rendimento em virtude de precisão, continuidade, disciplina, rigor e confiabilidade – isto é, calculabilidade tanto para o senhor quanto para os demais interessados -, intensidade e extensibilidade dos serviços, e aplicabilidade formalmente universal a todas as espécies de tarefas. O desenvolvimento de formas de associação “modernas” em *todas* as áreas [...]

é pura e simplesmente o mesmo que o desenvolvimento e crescimento contínuos da administração *burocrática*: o desenvolvimento desta constitui, por exemplo, a célula germinativa do moderno Estado ocidental (WEBER, 2000, p. 145 e 146 – grifos originais).

A eficiência é acima de tudo a meta primordial e indispensável para a burocracia, que utiliza a racionalidade como meio para atingir seu fim. A racionalidade, destarte, é utilizada na divisão do trabalho, procurando estabelecer as especificidades de cada cargo e função; os profissionais são incumbidos de conhecer seus encargos e limites próprios. Os critérios para cada cargo são baseados na meritocracia e na competência técnica; o conjunto de regras abstratas pode ser dividido em regras técnicas e normas – que só podem ser totalmente racionalizadas com *qualificação profissional* através de determinada especialização –, e somente tais funcionários formam o quadro administrativo das instituições.

Há uma clara divisão do quadro administrativo e dos meios de produção, além da divisão entre o privado e o institucional – tanto no que se refere ao local quanto ao patrimônio de funcionários e das instituições. Não existe a apropriação de cargos, é fundamental a documentação dos atos administrativos e, por último, a forma típico-ideal mais pura da estrutura de dominação é o quadro administrativo burocrático, ou a *burocracia* – no qual a própria administração deve ser entendida como a forma de dominação.

Quanto à hierarquia, a burocracia é regida pela supervisão dos cargos, isto é, nenhuma função existe sem a chefia de um cargo superior ao seu. A estrutura hierárquica é composta de uma gradação de cargos, que contém determinados direitos e deveres (além de privilégios) exclusivos às suas funções, e que são decretados através das normas, que regem também a forma de conduta dos funcionários através de rotinas pré-estabelecidas. Resumidamente:

No sentido weberiano, a burocracia é definida por alguns traços estruturais: é a organização permanente da cooperação entre numerosos indivíduos, na qual cada um exerce uma função especializada. O burocrata exerce uma profissão separada da sua vida familiar, afastada, por assim dizer, da sua individualidade. [...] Essa impessoalidade é essencial à natureza da burocracia, em que teoricamente, todos conhecem as leis, e agem em virtude das ordens abstratas de uma regulamentação estrita. E, por último, a burocracia assegura a todos os que trabalham no seu seio uma remuneração determinada segundo certas normas, o que exige que disponha de recursos próprios (ARON, 2008, p. 777).

É por esse viés contra a impessoalidade dos funcionários e contra a ideia de *homo economicus* que emergem, a partir de 1920, novas teorias preocupadas com o bem-estar e com as relações sociais presentes nas fábricas, principalmente entre administradores e trabalhadores: surge em cena a valorização do aspecto humano para aumentar a produtividade. Essas novas teorias foram baseadas em estudos sociológicos e psicológicos para compreender o que as pessoas precisam para suprir suas carências sociais, psicológicas e materiais – assim surgiram as teorias de Elton Mayo, Abraham Maslow e os estudos behavioristas.

Elton Mayo pesquisou como o ambiente de trabalho poderia atender as necessidades sociais dos seus funcionários, e como isso poderia coexistir com a formalidade de uma organização:

[...] as atividades produtivas são influenciadas tanto pelo planejamento formal quanto pela natureza complexa dos seres humanos, o que deveria justificar a inclusão do “elemento humano” nas preocupações da teoria das organizações. Num diálogo estreito com a biologia, tal teoria baseia-se na ideia de que os empregados são pessoas com necessidades complexas, que devem ser satisfeitas para tornar suas vidas plenas e sadias e para propiciar-lhes eficácia em situação de trabalho (MARTELLI, 2006, p. 99).

Já Abraham Maslow defendeu que os seres humanos são movidos por categorias de necessidades que, quando saciadas, possibilitam uma satisfação e uma integração com o ambiente. Essas necessidades estão representadas a seguir de forma decrescente de importância: fisiológicas, de segurança, sociais, de auto-estima e de auto-realização. Desse modo, com suas necessidades atendidas, os funcionários se sentiriam mais produtivos e indispensáveis para o local de trabalho e, por consequência, mais envolvidos com seus afazeres.

A deficiência dessas teorias relaciona-se, porém, com o fato de demonstrarem um ser humano universal, não considerando as particularidades e as diferenças, principalmente as culturais. Como crítica, surgem os estruturalistas, para demonstrar que o conflito é um aspecto inerente às organizações e que a concorrência é uma característica do capitalismo; para Etzioni, os conflitos nunca serão totalmente banidos das organizações, no entanto os modelos organizacionais podem reduzi-los.

De qualquer maneira, os modelos organizacionais surgem para realizar:

[...] a manutenção da lógica produtiva e, então, do status quo, que se refaz a cada nova abordagem teórica. A cada nova abordagem, abrem-se discussões sobre diferentes aspectos que culminam na eficiência produtiva. E nunca é demais repetir que esses aspectos encontram suas bases no contexto histórico mais amplo determinante das orientações científicas as quais, diretamente, influenciam as condutas administrativas (MARTELLI, 2006, p. 106).

David Harvey, em sua obra *Condição Pós-Moderna* (2006), demonstra como os planejamentos pós-guerra e o fordismo entraram em crise, além de como a sua produtividade começou a cair e quais foram as respostas das organizações, principalmente japonesas, para expandir seus mercados. Assim surge o ideal de “flexibilização organizacional”:

Ao falarmos de flexibilização organizacional é preciso lembrar o importante papel que o ohnoísmo ou toyotismo, principalmente a partir dos anos 1970, emprestou ao termo. Essa forma particular de organização do trabalho, implantada e desenvolvida no Japão por Taiichi Ohno, ergueu-se sobre os pilares do *just-in-time* e da *auto-ativação* e sua obsessão pela qualidade fez surgir o princípio de melhoramento contínuo – *kaisen* – compilado nos chamados Círculos de Controle de qualidade (CCQs). Fazendo frente a um modelo mais rígido de produção em série, altamente padronizada e supondo controle acirrado dos trabalhadores, tendo em vista a necessidade de agradar aos mercados consumidores com produtos diferentes, inovadores e de boa qualidade, o ohnoísmo abre a possibilidade de discutir formas mais flexíveis de produção, menos rigorosas tanto do ponto de vista da padronização dos produtos como do controle direto de todos os passos dos trabalhadores (MARTELLI, 2006, p. 107 e 108 – grifos originais).

Discutiremos com mais profundidade a obra de Harvey (2006) posteriormente, para entender o toyotismo, sua flexibilidade e os novos pilares sobre os quais as organizações se apoiam para o melhoramento contínuo.

Para Martelli (2006), a organização pode ser definida como um “sistema sociotécnico”, formado por aspectos sociais e técnicos, concomitantemente. O foco, a partir do Toyotismo, é a flexibilidade para a sobrevivência da organização, que deve ir além ao ajustar as necessidades pessoais e sociais às técnicas, e estas aos fatores externos (ambientais) à organização. Portanto, “[...] o foco nas “necessidades” encoraja a ver as organizações como um processo de interação que dever ser internamente balanceado, também com relação ao ambiente” (Ibidem, p. 109).

Dessa maneira, surgiu a teoria sistêmica, inspirada na biologia, que sugeriu que as organizações podem ser comparadas a organismos vivos e, conseqüentemente, serem “abertas” ou expostas ao seu ambiente, para uma contínua troca de informação e materiais

entre eles – diferentemente dos teóricos clássicos que consideravam as organizações como sistemas fechados em si, voltados para a resolução de conflitos internos.

Já a Teoria Contingencial surgiu a partir de algumas pesquisas sobre quais seriam os modelos mais eficientes em tipos de organizações específicos: “[...] fundamentados na visão da organização como sistema aberto, partem do pressuposto de que não há uma única maneira certa de administrar e estruturar atividades” (MARTELLI, 2006, p. 111).

Percebemos, portanto, ao longo desses modelos organizacionais, que o mundo contemporâneo exige flexibilidade nas formas de administração, e como elas têm papel fundamental para moldar os meios organizacionais.

2.2 O caminho para a acumulação flexível

A partir do panorama geral das teorias organizacionais formulado acima, focaremos nossa argumentação teórica na obra *Condição Pós-Moderna* de David Harvey para compreendermos melhor o contraste dos modelos fordista e toyotista, sobre como foi a sua transição e como isso impactou as organizações contemporâneas.

Para David Harvey (2006), no fim do século XX aconteceram algumas alterações na economia política do capitalismo – percebidas através dos processos de trabalho, hábitos de consumo, nos arranjos geopolíticos, nos poderes e atividades estatais – que proporcionaram uma alteração no *regime de acumulação* e no *modo de regulamentação social e política* (regras, normas e hábitos sociais interiorizados).

O capitalismo enfrentou e ainda enfrenta alguns percalços para ser viável, sobretudo para sustentar a produção em sintonia com os desejos dos clientes e fiscalização da disciplina sobre o trabalhador para assegurar a mais-valia, fazendo com que o Estado sempre aja para corrigir os erros dos mercados e, assim, manter o capitalismo funcionando de maneira equilibrada.

O período Pós Segunda Guerra Mundial, mais especificamente entre 1945 e 1973, conhecido como o período fordista keynesiano, demonstrou a expansão das formas de trabalho, de tecnologia e de consumo. Porém, o ano de 1973 foi o marco para o declínio e o

colapso desse sistema, em que emergiu uma era de constantes mudanças e incertezas para o mundo do capital, no qual não estava definido:

[...] se os novos sistemas de produção e de marketing, caracterizados por processos de trabalho e mercados mais flexíveis, de mobilidade geográfica e de rápidas mudanças práticas de consumo garantem ou não o título de um novo regime de acumulação (HARVEY, 2006, p. 119).

A divergência entre as condutas político-econômicas entre ambos os períodos expressa a transição do fordismo para o regime de acumulação flexível.

Em 1914, Henry Ford introduziu novas formas organizacionais através de uma maior divisão do trabalho e da introdução de novidades tecnológicas. Como já vimos anteriormente, o Fordismo foi um complemento ao Taylorismo, mas introduziu a ideia de que a “[...] produção de massa significava consumo de massa, um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência do trabalho” (HARVEY, 2006, p. 121).

Ford considerava ser capaz de construir um novo perfil de sociedade a partir das mudanças no setor corporativo, através da disciplina adquirida pelo trabalhador por meio do sistema de recompensas (oito horas e cinco dólares), mas acima de tudo através da maior renda recebida pelos trabalhadores, que poderiam usufruí-la consumindo os mesmos produtos que produziam em massa. Ford empenhava-se na elaboração de um “novo homem” composto de valores morais e capaz de consumir produtos de forma sensata e lógica; o fordismo encaixava-se perfeitamente às necessidades da época: “[...] era difícil, para capitalistas e trabalhadores, recusar racionalizações que melhorassem a eficiência numa época de total esforço de guerra” (HARVEY, 2006, p.123).

Convicto de que as organizações poderiam regular a economia durante a Grande Depressão nos Estados Unidos, Ford elevou os salários a fim de possibilitar a ascensão também da demanda e a restauração do mercado. Mas foi necessário algo muito além disso: a intervenção estatal do *New Deal* foi fundamental para resgatar o capitalismo de sua crise.

O *New Deal* de Roosevelt e o keynesianismo procuraram encontrar e desenvolver ações estatais que pudessem estabilizar o capital, “[...] arranjos políticos, institucionais e sociais que pudessem acomodar a crônica incapacidade do capitalismo de regulamentar as condições essenciais de sua própria reprodução” (HARVEY, 2006, p. 124).

Isso permitiu o desenvolvimento pleno e o amadurecimento do fordismo, que, aliado ao keynesianismo, possibilitou a maturidade do sistema de acumulação, que se manteve inabalado até 1973. Portanto, o pós-guerra representou um aumento industrial considerável baseado no desenvolvimento tecnológico na fase entre guerras, possibilitando um crescimento econômico que só foi possível pois o Estado estava disposto a assumir “novos poderes institucionais”, da mesma forma com que o trabalho organizado precisou contrair novas funções no mercado de trabalho e também nos processos de produção. Os poderes foram reequilibrados e divididos entre três pilares: Estado, capital corporativo e trabalho organizado.

Para Harvey, o Estado procurava regular os ciclos econômicos através de políticas fiscais e monetárias, que eram revertidas para setores públicos essenciais para o desenvolvimento da produção e do consumo; além disso, o Estado procurava complementar o salário social com políticas de educação, saúde, seguridade social. Dessa forma “[...] o poder estatal era exercido direta ou indiretamente sobre os acordos salariais e os direitos dos trabalhadores na produção” (HARVEY, 2006, p. 129).

O fordismo representou também o ideal do modernismo através da eficiência enquanto a intervenção estatal representou uma democracia de massa: “[...] o fordismo do pós-guerra tem de ser visto menos como um mero sistema de produção em massa do que como um modo de vida total” (Ibidem, p. 131).

Ademais, o fordismo conseguiu se sustentar e se manter vigente até 1973, quando as desigualdades sociais (desemprego e falta de acesso aos bens de consumo) cresceram, assim como a insatisfação popular. A legitimação do Estado dependia da capacidade de democratizar o fordismo e seus benefícios. Com a crise de 1973, a hegemonia norte-americana abalada devido à redução da produtividade e o aumento da inflação, além das substituições de importações promovidas pelos países subdesenvolvidos, iniciou-se uma mudança no regime de acumulação do capital:

De modo mais geral, o período de 1965 a 1973 tornou cada vez mais evidente a incapacidade do fordismo e do keynesianismo de conter as contradições inerentes ao capitalismo. Na superfície, essas dificuldades podem ser melhor apreendidas por uma palavra: rigidez. Havia problemas com a rigidez dos investimentos de capital fixo de larga escala e de longo prazo em sistemas de produção em massa que impediam muita flexibilidade de planejamento e presumiam crescimento estável em mercados de consumo invariantes (HARVEY, 2006, p. 135).

Em 1973, com a crise mundial do petróleo devido ao aumento do preço e ao embargo ao Ocidente promovido pelos árabes, ocorreu uma busca incessante por novas formas de energia, e as organizações se mostraram com excedentes desperdiçados e inutilizados:

Isso as obrigou a entrar num período de racionalização, reestruturação e intensificação do controle de trabalho (caso pudessem superar ou cooptar o poder sindical). A mudança tecnológica, a automação, a busca de novas linhas de produtos e nichos de mercado, a dispersão geográfica para zonas de controle de trabalho mais fácil, as fusões e medidas para acelerar o tempo de giro de capital passaram ao primeiro plano das estratégias corporativas de sobrevivência em condições gerais de deflação (HARVEY, 2006, p. 137; 140).

Portanto, esse período dos anos 70 e 80 estava focado numa reforma econômica, social e política, o que desencadearia em uma nova forma de acumulação, chamada por Harvey (2006) de “*acumulação flexível*”:

A acumulação flexível, como vou chamá-la, é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apoia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional [...] ela também envolve um novo movimento que chamarei de “compressão do espaço-tempo” no mundo capitalista (HARVEY, 2006, p. 140).

A crise atual do capital, que surgiu na década de 70 e que impõe esse novo regime de acumulação, interfere nas formas de produção exigindo maior flexibilidade, novas formas de produção, mercados diferentes e alterações tecnológicas e também organizacionais:

Boa parte da fluidez, da instabilidade e do frenesi pode ser atribuída diretamente ao aumento dessa capacidade de dirigir os fluxos de capital para lá e para cá de maneiras que quase parecem desprezar as restrições de tempo e de espaço que costumam ter efeito sobre as atividades materiais de produção e consumo (HARVEY, 2006, p. 155).

O mercado de trabalho sofre, portanto, uma reorganização: começa a exigir trabalhos flexíveis para atender às necessidades das organizações, e passa a ser caracterizado pela alta competitividade, pelo esvaziamento dos sindicatos e de sua influência, pela volatilidade do mercado e pela mão-de-obra em demasia. O período de transição do Fordismo para a acumulação flexível significou o surgimento de novas técnicas e de novos modelos

organizacionais, que exigiram a adaptação das organizações; aquelas que não conseguiram acompanhar o ritmo das mudanças acabaram por fechar as portas.

A competição acirrada dos mercados exigia flexibilidade e qualidade como nova linha de conduta organizacional. Além da flexibilização organizacional, o contexto exigia a permanência de modelos orgânicos que, além de pensar a organização como um organismo que precisa considerar suas variáveis internas para sobreviver, necessitaria pensar as organizações em sua relação com o ambiente externo mais amplo. O que se propõe é melhorar a administração das organizações por meio da atenção sistemática às “necessidades” que precisam ser satisfeitas, caso a organização queira sobreviver. A sobrevivência seria o alvo-chave a ser atingido por qualquer organização (MARTELLI, 2006, p. 108).

Assim, mesmo com a aplicação de novos processos e técnicas, as empresas fordistas tiveram que ceder a novas formas industriais, devido às pressões do mercado e à concorrência, ou tiveram que aliar ao fordismo uma cadeia de subcontratação para flexibilizarem-se e tornarem-se competitivas.

A flexibilização permitiu um aumento do ritmo de inovação na produção, pois trouxe maior velocidade de giro não só na produtividade, devido sobretudo às inovações tecnológicas e aos novos modelos organizacionais (produção *just-in-time* sem estoques), mas também no mercado consumidor, que aderiu às constantes modas e à diminuição da meia vida dos produtos, o que pode ter contribuído para alterar o foco da produção de bens:

A acumulação flexível foi acompanhada na ponta do consumo, portanto, por uma atenção muito maior às modas fugazes e pela mobilização de todos os artifícios de indução de necessidades e de transformação cultural que isso implica. A estética relativamente estável do modernismo fordista cedeu lugar a todo o fermento, instabilidade e qualidade fugidias de uma estética pós-moderna que celebra a diferença, a efemeridade, o espetáculo, a moda e a mercadificação de formas culturais (HARVEY, 2006, p. 148).

Logo, o mercado de trabalho se altera e passa por uma reestruturação, tornando mais flexíveis os contratos de trabalho, com o objetivo de atender aos interesses e necessidades das organizações. No entanto, temos uma redução do emprego regular e da força sindical e um aumento do trabalho temporário e do desemprego estrutural.

Tudo isso colaborou para que os negócios acompanhassem as novas exigências de forma perspicaz, fazendo escolhas rápidas, eficientes e bem embasadas em um ambiente de incertezas e inseguranças. O saber e as informações passam a ser mercadorias de alto valor –

obtê-las e saber analisá-las é fundamental, assim como ter o conhecimento e a competência para reagir rapidamente às mudanças fugazes de gostos, estilos, modas e mercados é a resposta chave para manter-se como um bom concorrente: o conhecimento implica em vantagem competitiva.

Isso sugere que a tensão que sempre existiu no capitalismo entre monopólio e competição, entre centralização e descentralização de poder econômico, está se manifestando de modos fundamentalmente novos. Isso, porém, não implica necessariamente que o capitalismo esteja ficando mais “desorganizado” [...] porque o mais interessante na atual situação é a maneira como o capitalismo está se tornando cada vez mais organizado *através* da dispersão, da mobilidade geográfica e das respostas flexíveis nos mercados de trabalho, nos processos de trabalho e nos mercados de consumo, tudo isso acompanhado por pesadas doses de inovação tecnológica, de produto e institucional (HARVEY, 2006, p. 150 – grifos originais).

Para efeitos de melhor compreensão da transição do fordismo para a acumulação flexível, coloco abaixo a seguinte tabela (HARVEY, 2006, p. 167 a 169):

| <i>Contraste entre o fordismo e a acumulação flexível segundo Swyngedouw</i> | |
|--|--|
| Produção fordista (baseada em economias de escala) | Produção <i>just-in-time</i> (baseada em economias de escopo) |
| A. O PROCESSO DE PRODUÇÃO | |
| Produção em massa de bens homogêneos | Produção em pequenos lotes |
| Uniformidade e padronização | Produção flexível e em pequenos lotes de uma variedade de tipos de produto |
| Grandes estoques e inventários | Sem estoques |
| Testes de qualidade <i>ex-post</i> (detecção tardia de erros e produtos defeituosos) | Controle de qualidade integrado ao processo (detecção imediata de erros) |
| Produtos defeituosos ficam ocultados nos estoques | Rejeição imediata de peças com defeito |

| | |
|---|--|
| Perda de tempo de produção por causa de longos tempos de preparo, peças com defeito, pontos de estrangulamento nos estoques, etc. | Redução do tempo perdido, reduzindo-se a "porosidade do dia de trabalho" |
| Voltada para os recursos | Voltada para a demanda |
| Integração vertical e (em alguns casos) horizontal | Integração (quase-) vertical, subcontratação |
| Redução de custos através do controle dos salários | Aprendizagem na prática integrada ao planejamento a longo prazo |
| B. TRABALHO | |
| Realização de uma única tarefa pelo trabalhador | Múltiplas tarefas |
| Pagamento <i>pro rata</i> (baseado em critérios da definição do emprego) | Pagamento pessoal (sistema detalhado de bonificações) |
| Alto grau de especialização de tarefas | Eliminação da demarcação de tarefas |
| Pouco ou nenhum treinamento no trabalho | Longo treinamento no trabalho |
| Organização vertical do trabalho | Organização mais horizontal do trabalho |
| Nenhuma experiência de aprendizagem | Aprendizagem no trabalho |
| Ênfase na redução da responsabilidade do trabalhador (disciplinamento da força de trabalho) | Ênfase na co-responsabilidade do trabalhador |
| Nenhuma segurança no trabalho | Grande segurança no emprego para trabalhadores centrais (emprego perpétuo). Nenhuma segurança no trabalho e condições de trabalho ruins para trabalhadores temporários |

| C. ESPAÇO | |
|--|--|
| Especialização espacial funcional (centralização / descentralização) | Agregação e aglomeração espaciais |
| Divisão espacial do trabalho | Integração espacial |
| Homogeneização dos mercados regionais de trabalho (mercados de trabalho espacialmente segmentados) | Diversificação do mercado de trabalho (segmentação interna do mercado de trabalho) |
| Distribuição em escala mundial de componentes e subcontratantes | Proximidade espacial de firmas verticalmente quase integradas |
| D. ESTADO | |
| Regulamentação | Desregulamentação / re-regulamentação |
| Rigidez | Flexibilidade |
| Negociação coletiva | Divisão / individualização, negociações locais ou por empresa |
| Socialização do bem-estar social (o Estado do bem-estar social) | Privatização das necessidades coletivas e da seguridade social |
| Estabilidade internacional através de acordos multilaterais | Desestabilização internacional; crescentes tensões geopolíticas |
| Centralização | Descentralização e agudização da competição inter-regional / interurbana |
| O Estado / cidade "subsidiador" | O Estado / cidade "empreendedor" |
| Intervenção indireta em mercados através de políticas de renda e de preços | Intervenção estatal direta em mercados através de aquisição |
| Políticas regionais nacionais | Políticas regionais "territoriais" (na forma de uma terceira parte) |
| Pesquisa e desenvolvimento financiados | Pesquisa e desenvolvimento financiados pelo |

| | |
|---|---|
| pelas firmas | Estado |
| Inovação liderada pela indústria | Inovação liderada pelo Estado |
| E. IDEOLOGIA | |
| Consumo de massa de bens duráveis: a sociedade de consumo | Consumo individualizado: cultura "yuppie" |
| Modernismo | Pós-modernismo |
| Totalidade / reforma estrutural | Especificidade / adaptação |
| Socialização | Individualização; a sociedade do "espetáculo" |

Essa breve explicação das crises do capital ao longo do século XX forneceu bases para a futura compreensão de como e por que as formas e teorias da administração, adotadas pelas organizações, acompanharam as transformações ocorridas no capitalismo e tentaram se adaptar e se recriar para atender às demandas do mercado, dos clientes e, fundamentalmente, para se tornarem mais competitivas. A partir dessa análise, conseguimos perceber quais foram os principais acontecimentos da transformação do capitalismo e das formas de produção, e desse modo podemos prosseguir e aprofundar os estudos das variações e transformações ocorridas no mundo organizacional.

2.3 Consequências e reflexos no mundo organizacional

Como vimos, os modelos organizacionais buscaram integrar, ao longo do tempo, a organização aos fatores externos e ambientais. No entanto, nesse mundo de globalização, de constantes incertezas, inseguranças, e de rápidas mudanças, as empresas devem responder rapidamente a essas exigências para que sobrevivam no mercado como fortes concorrentes. Como as organizações estão respondendo a tais cobranças cada vez mais constantes e às mudanças no cenário mundial? Nosso objetivo, nesse subcapítulo, é de demonstrar como a mudança do fordismo para o toyotismo impactou o mundo organizacional, exigindo flexibilidade, rapidez, inovação e adaptação constante.

Na modernidade “sólida”, o trabalho era tido como a virtude do ser humano de “dar forma ao informe e duração ao transitório” (BAUMAN, 2001, p. 157), e era considerado o “principal valor dos tempos modernos” (Ibidem). Ao trabalho foi designada a tarefa de ordenar e organizar o presente e de controlar o futuro através da sua previsibilidade de eventos: o principal caráter que o trabalho assumiu foi o de tornar o ser humano capaz de controlar seu próprio destino.

Dessa forma, o trabalho era visto como a ocupação dos indivíduos que estavam comprometidos com seu futuro, uma atividade realizada com afincamento em que todos deveriam participar, pois era tida como “condição natural” da espécie humana, destinada a requintar a moral e soerguer os modelos éticos – a anomalia a ser denunciada era o ser humano não-trabalhador, fonte de pobreza e prevaricação.

Na sociedade líquida, o trabalho passou da esfera da disciplina para o que Bauman (2001) denomina de “reino do jogo”, em que o jogador deve estar disponível para reelaborar as estratégias para cumpri-las como simples metas de curto prazo: esse jogador deve ser apto para entender que as regras mudam no decorrer do jogo e ele quem deve se adaptar constantemente a elas.

O trabalho deixa de ser a fonte de segurança em que o ser humano poderia estabelecer a sua vida e a sua identidade; ele perde a posição central que assumia na “modernidade sólida” e no “capitalismo pesado”. O novo caráter do trabalho deixa de lado os aspectos de poder ou de glória da humanidade e assume uma conotação estética: ele deve ser “[...] satisfatório por si mesmo e em si mesmo” (BAUMAN, p. 160), e raramente significará ou trará privilégios ou honras para alguém. O trabalho deixa de enobrecer as almas (dos antigos produtores) e volta-se para satisfazer os consumidores, dando-lhes novas e inéditas sensações.

Na ordem industrial, a modernidade sólida dividia espaço com o “capitalismo pesado”, era o momento da união (e dependência) entre capital e trabalho:

Os trabalhadores dependiam do emprego para sua sobrevivência; o capital dependia de empregá-los para sua reprodução e crescimento. Seu lugar de encontro tinha endereço fixo; nenhum dos dois poderia mudar-se com facilidade para outra parte – os muros da grande fábrica abrigavam e mantinham os parceiros numa prisão compartilhada. Capital e trabalhadores estavam unidos, pode-se dizer na riqueza e na pobreza, na saúde e na doença, até que a morte os separasse (BAUMAN, 2001, p. 166).

O papel do Estado de bem-estar, nesse momento, era de possibilitar que os capitalistas continuassem comprando trabalho e que os desempregados formassem um “exército de reserva de trabalho”; o Estado era a proteção para que o capital e o trabalho crescessem através da constante vigilância das normas e do ataque às anomalias.

A perspectiva de futuro na “modernidade sólida” era de longo prazo, o trabalhador poderia ter a certeza de que teria a sua vida profissional em uma mesma empresa. Essa noção de “longo prazo”, de que a vida dos capitalistas e dos trabalhadores entrelaçar-se-iam por um bom tempo, demorou muito para se firmar, o que aconteceu no fim do período da solidificação da “modernidade sólida”.

A palavra de ordem da nova modernidade, “líquida” e “fluida”, é flexibilização, que traz consigo a noção do “curto prazo”, de velocidade e mudanças constantes ao longo da vida, seja no trabalho ou na vida pessoal – as incertezas dominam o novo cenário.

Incertezas sempre existiram no cenário da vida humana, mas as novas, surgidas na era da flexibilização, são de um novo tipo, representando uma “força individualizadora”: “Ela divide em vez de unir [...] os medos, ansiedades e angústias contemporâneos são feitos para serem sofridos em solidão. Não se somam, não se acumulam numa “causa comum”, não têm endereço específico, e muito menos óbvio” (BAUMAN, 2001, p. 170).

Na “modernidade líquida”, ocorre a separação entre capital e trabalho, pois o capital torna-se independente e livre, a sua reprodução e o seu desenvolvimento livram-se do compromisso limitado com o trabalho:

[...] o capital se tornou exterritorial, leve, desembaraçado e solto numa medida sem precedentes, e seu nível de mobilidade espacial é na maioria dos casos suficiente para chantagear as agências políticas dependentes de território e fazê-las se subterrem a suas demandas. A ameaça (mesmo quando não expressa e meramente adivinhada) de cortar laços locais e mudar-se para outro lugar é uma coisa que qualquer governo responsável, em benefício próprio e no de seus concidadãos, deve tratar com a maior seriedade, tentando subordinar suas políticas ao propósito supremo de evitar a ameaça do desinvestimento (BAUMAN, 2001, p. 172).

O capital se desfez das amarras dos maquinários e das fábricas, sendo capaz de viajar livre e rapidamente – através dos *laptops*, *gadgets*, *smartphones* –, para qualquer lugar do globo. A rapidez do movimento é a mais nova condição para a “estratificação social” e “hierarquia da dominação”.

Thomaz Wood Jr, em seu livro *Organizações Espetaculares* (2001), sugere seis pontos característicos do “espírito da nossa época”, principalmente no âmbito organizacional. Dessa forma, iremos nos basear nesses seis traços para formular uma noção melhor sobre o contexto contemporâneo no qual as organizações operam.

A *complexidade* seria a primeira característica da nossa época – não que seja exclusiva dela, mas nos tempos atuais vivemos no mundo da hipercompetição, marcado por “descontinuidades”. Para utilizar a metáfora construída por Wood Jr, podemos compreender o atual estado como um jogo, em que as regras alteram-se constantemente no decorrer da partida, e nós quem devemos nos adaptar e continuarmos como fortes concorrentes:

Vivemos em um mundo próximo da hipercompetição, fruto dos movimentos estratégicos de concorrentes globais numa escalada competitiva em que as empresas procuram estabelecer vantagens instantâneas; um *jogo* no qual os resultados são quase aleatórios e os melhores não têm garantia de vitória [...] um contexto no qual o planejamento pode atrapalhar e a capacidade de improvisar torna-se fator de sucesso [...] O que faz o novo jogo competitivo tão difícil e imprevisível não é apenas o número de competidores em escala global, mas a alta conectividade do sistema em tempo real (WOOD JR, 2001, p. 75 – grifos originais).

Para ser um bom competidor nesse jogo de constantes mudanças, em que não há longo prazo, as organizações precisam compreender o mundo ao seu redor, “[...] as intrincadas redes que ligam pessoas, grupos, empresas e países” (Ibidem, p. 76), além de saber improvisar para responder de forma eficaz a essa hipercompetição do mercado.

A segunda característica é a *aceleração*, representada pela insuficiência do fator tempo, em que as organizações sentem cada vez mais a necessidade de aperfeiçoar e aprimorar sua gestão. Estrutturamos o tempo a partir de nossas necessidades e planejamentos, a partir do que imaginamos ser razoavelmente aceito pelo mundo ao nosso redor – mas no mundo atual, devido à globalização, o foco volta-se para o trabalho: surgem os chamados *workaholics*, indivíduos exclusivamente voltados para o trabalho, exercício e local onde se sentem à vontade:

O fenômeno dos *workaholics* reflete o *espírito da época*. A nova cultura empresarial e o culto da competitividade acentuam atitudes voltadas para a obsessão pelo trabalho e para a aceleração dos ritmos. A lógica é consistente: a incerteza econômica aumenta a ansiedade, as empresas enxugam seus quadros, a ameaça de desemprego é constante, a competição em nível mundial aumenta a pressão por eficiência. Mais ansiedade, mais trabalho,

menos recursos. Um ciclo acelerado e perverso (WOOD JR, 2001, p. 81 – grifos originais).

A *fragmentação* é a terceira característica do nosso mundo globalizado, e podemos entendê-la como noção de segmentação da realidade, basicamente causada pela quebra das tradições, ou, como vimos com Bauman, pela liquefação dos antigos sólidos das várias instituições. Como consequência desse processo, verificamos os indivíduos e as organizações com identidades enfraquecidas e esforçando-se para serem flexíveis.

A quarta característica seria a *excelência*. Wood Jr sugere que o maior exemplo da excelência nos dias de hoje seria o Vale do Silício nos Estados Unidos, voltado para a produção de alta tecnologia com sede de velocidade e mudança, e que possui a inovação como palavra-chave para o sucesso. Alain Ehrenberg propõe que a sociedade contemporânea realiza um *culto da performance*, que possui três particularidades fundamentais: 1) diretores empresariais tornaram-se símbolos de sucesso social; 2) o consumo significa realização social e não mais uma forma de alienação e 3) atletas vencedores tornam-se símbolos da excelência:

Nos últimos anos as empresas tornaram-se *loci* privilegiados do culto à excelência. Gestão de qualidade total, gerenciamento por objetivos, *supply chain management*, *Kaizen*, *just-in-time* e reengenharia são exemplos de modas gerenciais que têm como premissa a busca de excelência [...] Nas organizações, o culto à excelência pode ser observado pela proliferação de denominações e rótulos: empresas excelentes, organizações pós-industriais, empresas informacionais, empresas enérgicas etc (WOOD, JR, 2001, p. 87 e 88 – grifos originais).

A lógica das organizações passa de quantitativa para qualitativa, o que requer sempre variação e renovação tanto das mercadorias como dos serviços. Isso obviamente exige a competência da inovação para obter posição privilegiada perante a concorrência, devido à “internacionalização dos mercados”.

A atual cultura organizacional deve tanto entender a importância quanto se adaptar à “[...] inovação, qualificação, fluidez e ambiguidade [...] conseqüentemente o funcionário da *nova organização* deve ser alguém hiperativo, adaptável, empreendedor, comprometido, autônomo e ambicioso” (Ibidem, p. 88 – grifos originais).

A quinta característica abordada por Wood Jr refere-se à *abstração*, e como ela alcança todas as instâncias da vida humana devido à invasão da tecnologia e do

desenvolvimento constante das formas de comunicação. A sexta e última característica de nossa época seria a *simulação*, que demonstra a inversão entre a realidade e a ficção, pois símbolos e signos são agora independentes da realidade.

Para finalizarmos a abordagem proposta por Wood Jr, devemos entender todas essas seis características em conjunto e não tomadas em separado nem individualmente, pois juntas elas formam o espírito de nossa época.

Alain Ehrenberg, em seu livro *O culto da Performance* (2010), sugere que ao longo dos anos 80 a sociedade passou por alterações que mudaram os valores e as condutas; a devoção ao esporte e a concepção de vitória permearam os mais variados espaços da sociedade, principalmente as organizações, iniciando o que Ehrenberg chama de uma *nova era do esporte*.

O esporte deixa de ser algo estritamente voltado ao lazer ou à atividade física, desprende-se da inferioridade social ao qual estava associado e extrapola os ginásios e estádios para alcançar os *sistemas de conduta de si*, atingindo o indivíduo e o seu modo de agir. Na sociedade contemporânea defasada de referências, o esporte torna-se a base da *cultura do heroísmo* que elabora um indivíduo pronto a assumir riscos e agir por si mesmo.

Em face aos constantes riscos, incertezas e imprevisibilidades da vida contemporânea, a noção de *aventura* une-se à do esporte, emergindo a concepção de sobrevivência e resistência perante a “selva” do mundo que nos cerca:

Já que o esporte-aventura é, simultaneamente, uma relação com a sobrevivência e com a igualdade, é esse esporte que tem, sem dúvida, o maior impacto sobre a imaginação contemporânea. Metáfora do mundo em que se vive e norma de comportamento, ele fornece uma resposta heroica à incerteza, uma passagem para a lógica do desafio em que se deve produzir sua própria liberdade (EHRENBURG, 2010, p. 43).

O esporte e suas práticas se inserem nas formas de gestão e de motivação da empresa – esta passa a operar baseada nos riscos e na performance, se tornando *um modelo de ação*: “[...] se a empresa é um modelo para toda a sociedade, o ganhador estende um ideal de performance individual a todas as classes sociais” (EHRENBURG, 2010, p. 65).

A noção de esporte-aventura, quando adentrada nas empresas, cria nos funcionários a ideia de empreendedor, no qual eles se transformam em colaboradores da empresa:

Não se exige mais do pessoal subalterno que execute, mecanicamente, ordens ou que siga as regras, mas que *se implique comportando-se como o empreendedor de sua própria tarefa*. Por meio dessa figura inédita de trabalhador, está em jogo o questionamento do modo dominante de exercício da autoridade nas empresas, desde o nascimento da fábrica, e que culmina nas concepções tayloriana e fordiana: a disciplina. Esboça-se, de algum modo, a perspectiva de uma empresa pós-disciplinar, na qual os empregados não são mais pensados como executores, mas como parceiros. Ao lado das palavras-chave que pululam na literatura gerencial (cultura de empresa, projeto de empresa, círculos de qualidade, gestão *just-in-time*, individualização dos empregados, participação nos resultados, novas formas de gestão da demissão, como o *outplacement* etc), *o esporte-aventura é um meio de assentar o espírito de empresa na empresa*, de ancorar a cultura empreendedora nos comportamentos de cada um dos empregados, independentemente de sua posição hierárquica (EHRENBERG, 2010, p. 77-78 – grifos originais).

Isso influencia na emergência da autorrealização do indivíduo: cada homem está por si só e deve aprender a gerenciar e a se manter pela sua própria bússola “interna”, suas ações dependem exclusivamente de si. A figura que Ehrenberg foca do meio organizacional é a figura heroica do empreendedor, que está disposto a assumir constantes riscos na sociedade da concorrência: o empreendedorismo é a forma de combater a ineficiência e o não controle sobre os processos.

Ou seja, o culto da performance postula uma concorrência entre os funcionários – promoções, aumentos de salários e o reconhecimento dependem do próprio indivíduo e não mais das empresas:

[...] o indivíduo orientado pelo culto da performance busca, acima e antes de tudo, sua realização pessoal pelo trabalho, sua permanente “superação”. Nesse caso, o trabalho é uma espécie de “campo de afrontamento”, no qual os indivíduos se comparam continuamente entre si com base em critérios de eficácia (BENDASSOLLI, 2010, p. 233).

Segundo Ehrenberg, três são as esferas que seguem a mesma direção e sentido: o esporte, o consumo e as empresas. Como vimos, o esporte postula o aspecto da vitória dos melhores e o consumo refere-se à autorrealização do indivíduo, mas a esfera que realmente foi impactada pela lógica do culto da performance é a empresarial: os empreendedores são tomados como referência, pela eficiência e ousadia. Assim, as organizações buscam mudar o ambiente no qual operam:

As organizações [...] passam a ser assediadas por propostas reformadoras que atropelam suas especificidades e finalidades. São convidadas a trocar o

burocrático pelo gerencial, o planejamento pelo empreendedorismo, a *lentidão* pela *velocidade*, o cidadão pelo cliente, quase como num processo de clonagem do que ocorre no mundo do mercado e das empresas privadas. Ingressam num estado de sofrimento (NOGUEIRA, 2005, p. 29 – grifos originais).

Portanto, essas organizações começam a passar pelo *sofrimento organizacional*, tal como definiu Nogueira (2005), pois perdem seu direcionamento, já que sua fórmula de administração não mais influencia as pessoas, senão por coerção. Logo, o convívio dentro da organização se torna um pesar e o ambiente de trabalho deixa de dar suporte aos seus funcionários, que aos poucos passam a tolerar ou sofrer com seu cotidiano (MARTELLI, 2006).

Por isso o trabalho passa por uma reestruturação, em que as organizações precisam buscar novos padrões de efetividade e novos processos que obedeçam ao dinamismo dessa sociedade moderna e globalizada:

A rapidez dos acontecimentos, somada às profundas mudanças de ordem social, à progressiva penetração do governo e a dificuldade crescente de obter créditos para promover mudanças tornam difícil qualquer previsão. Assim, diante de um quadro tão complexo, torna-se óbvio que haja necessidade de uma revisão de tudo aquilo que se tem feito até hoje no que tange a trabalhos de estratégia e, por via de consequência, também em termos de estruturas (CURY, 1993, p. 262).

Essas necessidades de reestruturações produtivas e de competição dentro do mercado pressionam as organizações, que cada vez mais se desestruturam por ficarem constrangidas e sem referências. Por isso as empresas buscam se renovar e adotar as características da sociedade contemporânea, como demonstra o quadro abaixo, formulado por Nogueira (2005, p. 43):

| Princípios básicos de organização burocrática | Características da vida e da cultura contemporâneas |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Formalismo. ● Impessoalidade. | <ul style="list-style-type: none"> ● Valorização do indivíduo. ● Maior presença e visibilidade do cidadão. |

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Imparcialidade. ● Hierarquia Funcional. ● Especialização técnica. ● Separação entre decisão e execução. ● Estruturas rígidas. ● Lealdade e “<i>esprit de corps</i>”. ● Ênfase em normas e procedimentos. ● Planejamento normativo. ● Expansão organizacional contínua. | <ul style="list-style-type: none"> ● Participação. ● Diferenciação e identidade. ● Inteligência emocional. ● Informações ampliadas. ● Comunicabilidade. ● Mais resultados que procedimentos. ● Rapidez, inovação e criatividade. ● Mobilidade. ● Iniciativa e flexibilidade. ● Competitividade. |
|--|---|

Para Nogueira (2005), as organizações burocráticas que procuram um novo caminho de administração devem pensá-la com dinamicidade, além de tentar se recriar, mantendo as suas características fundamentais, mas alterando seus procedimentos de conduta e se renovando em uma busca de modernização, como demonstrado pelo seguinte quadro (NOGUEIRA, 2005, p. 45):

| Organizações burocráticas típicas | Organizações burocráticas renovadas |
|--|--|
| Indivíduos indiferenciados. | Indivíduos diferenciados. |
| Escolarização. | Educação contínua. |
| Especialização funcional. | Interdisciplinaridade. |
| Disciplina. | Criatividade. |
| Tarefas isoladas. | Trabalho em equipe. |
| Incentivo à competição. | Incentivo à cooperação. |

| | |
|-------------------------------|---------------------------------|
| Processo decisório piramidal. | Processo decisório democrático. |
| Separações Hierárquicas. | Compartilhamento. |
| Responsabilidades restritas. | Responsabilidades amplas. |
| Dirigentes ordenam. | Dirigentes lideram. |
| Controle por sanção. | Controle por desempenho. |
| Normas estatutárias. | Resultados. |
| Comunicações reduzidas. | Comunicações ampliadas. |
| Informação vertical. | Redes. |

O capitalismo flexível deseja exterminar a rotina imposta pelos antigos modos de produção, principalmente o Fordismo e o Taylorismo, destacando a flexibilidade como a principal arma contra a rigidez do comportamento humano e propondo que o indivíduo consiga se adaptar aos mais diferentes contextos, mas que não se deixe abater por eles. A flexibilidade não possui mais um sentido voltado somente à liberdade pessoal, como algo positivo, mas também como uma nova forma de poder e de controle, que surge da substituição do modelo burocrático rígido como forma de reinvenção das organizações (Ibidem).

Para Ehrenberg, podemos denominar essa fase de pós-disciplinar, pois:

A gestão tayloriana e fordiana eram, portanto, fundadas sobre a referência à ciência (à direção, a concepção das tarefas; ao operário, sua execução) numa visão hierárquica marcada por uma mística do chefe (o fordismo) ou do engenheiro (o taylorismo) que tendia excluir o operário do ato de produção, já que este era uma figura do retardamento (o homem-boi tayloriano ou o chipanzé fordiano) ou de indocilidade (a vadiagem operária). A gestão participativa refere-se ao operário responsável, que busca em si mesmo a boa conduta a seguir em vez de esperar que ela seja ditada exclusivamente *a priori* e do exterior por um superior. O ideal do bom comportamento não é mais a execução irrefletida, automática, das ordens e das regras, mas a capacidade de trabalhar como se não houvesse superior hierárquico para indicar a via a seguir. A autonomia não é mais o que precisa ser erradicado a todo preço, mas o meio do governo da eficácia: todo mundo, compreendendo-se aqui aquele que está embaixo na escala hierárquica, é considerado um sujeito de razão. Essas duas problemáticas não são, deixe-se claro, exclusivas uma da outra, porque a gestão participativa não elimina a disciplina, mas lhe dá um lugar secundário na eficácia. Só são eficazes os sistemas de governo que nos ordenam ser nós mesmos, saber empregar

nossas *próprias competências*, nossa própria inteligência, ser capazes de autocontrole. A gestão pós-disciplinar é uma tentativa de forjar uma mentalidade de massa que economiza ao máximo o recurso às técnicas coercitivas tradicionais (EHRENBERG, 2010, p. 88 e 89- grifo nosso).

Verifica-se que o capitalismo flexível é o novo responsável pelas mudanças nas relações de trabalho e no comportamento dos trabalhadores, e pela alteração do próprio sentido do trabalho. Para Sennett (2010, p. 9), as novas exigências do capitalismo flexível fazem com que os trabalhadores “[...] sejam ágeis, estejam abertos a mudanças em curto prazo, assumam riscos continuamente, dependam cada vez menos de leis e procedimentos formais”.

A flexibilização da burocracia enrijecida permitiria que os indivíduos construíssem suas vidas de forma mais livre, mas é perceptível que, além de atingir a esfera do trabalho, essa forma mais flexível de vida está alterando, também, a vida pessoal. As novas exigências do mundo do trabalho, cada vez mais imediatistas, acabam por interferir no caráter dos indivíduos: este já não é mais duradouro, mas deve ser constantemente reformulado para suprir as necessidades do capitalismo flexível. Como os trabalhadores e funcionários podem ser leais e comprometidos se as organizações em que trabalham se reestruturam e se reprojeta constantemente em busca de novas formas de organização e de gerenciamento de pessoas? (SENNETT, 2010, p. 10-11).

Essas mudanças geram insegurança e ansiedade enormes que, além de uma perda de controle do tempo devido às carreiras de trabalho escolhidas, acarretam principalmente em uma perda de controle sobre a própria vida emocional do indivíduo. Por isso o caráter está se correndo e a vida emocional não acompanha o ritmo dessa modernidade radicalizada, na qual não se consegue fazer planos de longo prazo.

Os indivíduos são cada vez mais pressionados pelas exigências do mundo moderno, como a busca por maiores qualificações profissionais, e temem perder o controle de suas próprias vidas. Talvez a reestruturação da burocracia não tenha trazido melhorias no dia a dia de quem trabalha em determinadas empresas que seguem a lógica do capitalismo flexível, porque há a constante necessidade de se aperfeiçoar em uma velocidade enorme, visto que “o mercado [...] é dinâmico demais para permitir que se façam as mesmas coisas do mesmo jeito ano após ano, ou que se faça a mesma coisa” (SENNETT, 2010, p. 22).

Ehrenberg (2010) contribui para essa problemática sugerindo que cada vez mais as manifestações depressivas crescentes no nosso tempo associam-se à introdução da lógica do culto da performance. Devido à concorrência acirrada e as constantes pressões por eficácia, os trabalhadores veem-se assombrados por doenças como a depressão, síndrome do pânico, insônia, ansiedade, entre tantas outras, e fazem uso de drogas que Ehrenberg denomina como sendo “[...] *um conjunto de práticas de alteração de estados de consciência* [...]” (EHRENBERG, 2010, p. 134 – grifos originais), pois o indivíduo contemporâneo, como bom esportista, deve exceder seus limites e desafiar-se a cada dia na competição cotidiana. A importância na partição do jogo fica de lado: o que vale mesmo é a vitória.

[...] o indivíduo orientado pelo culto da performance busca, acima e antes de tudo, sua realização pessoal pelo trabalho, sua permanente “superação”. Nesse caso, o trabalho é uma espécie de “campo de afrontamento”, no qual os indivíduos se comparam continuamente entre si com base em critérios de eficácia. (BENDASSOLLI, 2010, p. 233).

A rotina dentro dessa perspectiva também passa a ter uma dupla interpretação: ela pode tanto indicar um ritmo de trabalho que favorece o aperfeiçoamento deste a partir de um maior conhecimento das técnicas e das práticas, quanto assumir um caráter pejorativo de embrutecimento do ser humano que, ao submetê-lo a uma tarefa repetitiva e tediosa durante um período de tempo extenuante, o transformaria num ser ignorante e destituído de caráter. A rotina é uma forma de limitação que impede uma visão do futuro ou de como transformar sua perspectiva e, portanto, não possibilita o desenvolvimento do caráter de um indivíduo.

Entretanto, ao se considerar as mudanças trazidas ao ambiente de trabalho pelo capitalismo flexível, a rotina e os hábitos são, de certa forma, protetores do indivíduo em frente às constantes alterações e ações momentâneas que a vida flexível exige (SENNETT, 2010).

Devido às diversas aptidões necessárias, ao não-conhecimento de um parâmetro para o que significa um bom trabalho e sem um modelo a ser seguido, os indivíduos nesse capitalismo flexível sentem como se estivessem sendo testados constantemente; nem mesmo as experiências anteriores acumuladas são consideradas como importantes, pois “[...] abrir mão do passado e habitar a desordem, são também formas de viver no limite” (SENNETT, 2010, p. 94). Por isso, os indivíduos devem se arriscar constantemente, não somente no trabalho, mas também na vida cotidiana, ainda que essa capacidade traga uma alta carga de vulnerabilidade constante devido às incertezas:

Em um novo contexto de mudanças e incertezas, a exigência de competências e comportamentos, imposta aos profissionais, gera um ambiente de insegurança e ansiedade. Pressionados, eles buscam a qualquer custo manter-se funcionais e desejáveis diante do mercado de trabalho arredo e implacável. Atormentados, os indivíduos buscam referenciais que possam conduzi-los com segurança a um porto seguro, ainda que tal porto não seja mais que uma miragem (WOOD, JR; PAES DE PAULA, 2010, p. 199-200).

A noção de competência e o *saber ser* se fortalece nesse cenário de incertezas e substitui o ideal da qualificação e do *saber fazer*. A noção de competência não está desvinculada dos conhecimentos da qualificação profissional, mas exige que o chamado “saber-ser” (competente) seja muito mais que o “saber-fazer”, para que haja uma maior articulação e mobilização dos conhecimentos na solução dos problemas enfrentados no mundo do trabalho para a obtenção de resultados. De forma mais clara, a competência se daria ao provar aquilo que se conhece perante uma situação dada (DESAULNIERS, 1997).

O modelo de competência pede que o trabalhador se responsabilize por suas iniciativas, que vá além das atividades pré-estabelecidas e que reúna os recursos da organização onde trabalha, além de seus próprios recursos, para agir. Ser apto para compreender e dominar quaisquer circunstâncias novas é saber ser competente (ZARIFIAN, 2002).

Dito de outro modo, segundo Zarifian (2002), a competência é quando um indivíduo assume e se responsabiliza por determinadas ações de trabalho. Não é apenas realizar ordens e tomar decisões, mas assumir responsabilidades pela avaliação da situação, pelas iniciativas e pelos efeitos que vão decorrer dessa ocasião. Essa responsabilidade está conectada a objetivos de desempenho: prazo, qualidade, confiabilidade, satisfação do cliente. Porém, a competência não é apenas possuir habilidades, mas se refere também a crenças e comportamentos de uma pessoa, ou seja, implica pensar em como será utilizado o modo de pensar e sentir junto à organização:

Esse modelo de competência procura atender às mudanças nos mercados internacionais a partir da década de 1980. A chamada ofensiva japonesa desestabilizou a hegemonia das grandes corporações americanas, tornando a busca da competitividade um tópico recorrente na literatura sobre gestão empresarial. Nela passam a predominar temas como estratégia competitiva, vantagem competitiva, reengenharia e reestruturação, competências essenciais e reinvenção do setor. O desafio está posto: diante de um cenário desestabilizador, caótico, competitivo, em constante mudança, complexo, a demanda é por indivíduos proativos, que estejam envolvidos com a

organização, competentes, responsáveis, ousados e inovadores. (MARTELLI, 2006, p. 123 e 124).

A partir da bibliografia analisada, verificamos teoricamente a nossa hipótese: a globalização e as mudanças do mundo contemporâneo influenciam as organizações, que buscam novas estratégias e mudam para se adaptar à flexibilidade, ao ritmo acelerado, às inovações constantes, às incertezas e ao risco. É tempo de verificarmos se essa mesma hipótese é também confirmada empiricamente.

3 Estudo de Caso

Nos capítulos anteriores, verificamos o contexto das mudanças econômicas, sociais, políticas e culturais que ocorreram após 1970, e que fazem parte do processo de globalização e são consequências da radicalização da modernidade e da liquefação dos tempos atuais. Observamos também a emergência de uma nova realidade, caracterizada por um ritmo acelerado, incertezas constantes, complexidades, efemeridades e fragmentações.

Analizamos como os modelos organizacionais mudaram ao longo do século XX, focando mais especificamente na transição do Fordismo para a acumulação flexível ou o Toyotismo, devido às exigências vindas de variados fatores externos às organizações e que representam os reflexos da globalização. Essa transição impactou profundamente o mundo organizacional, exigindo flexibilidade, rapidez, inovação e adaptação constante, principalmente das organizações burocráticas que tiveram que se renovar e buscar novas formas de se relacionar com o ambiente onde atuam.

A partir disso, compreendemos que, acompanhando a dinâmica histórica, as organizações passem por reformulações, sejam elas estruturais ou gerenciais, para que se tornem cada vez mais flexíveis e mais eficazes – em resumo, para que consigam atender às necessidades dos clientes e do mercado global.

Essas reformulações nas formas de administração e nos modelos organizacionais expressam a tentativa de adaptação ao capitalismo global, bem como marcam os limites da burocracia e das teorias tradicionais da administração, que sofrem para acompanhar as novas exigências do mundo organizacional – a reestruturação da burocracia é exigida para se alcançar maior eficácia e eficiência, e por isso ela passa a adotar cada vez mais a flexibilidade para atender às demandas do mercado.

O presente estudo de caso foi realizado a partir da necessidade de entendermos empiricamente como ocorre esse processo em uma empresa, além de por que e como ela muda. Pretendemos investigar uma mudança organizacional, e se esta se relaciona ou não com fatores externos a empresa.

A empresa selecionada foi a Embraer, pois, além de representar uma empresa já consolidada no mercado global, com 45 anos de existência, é uma das maiores fabricantes mundiais do ramo aeroespacial. A empresa foi fundada em 1969, com capital misto e controle

estatal, porém foi privatizada em 1994 e hoje possui capital pulverizado, e desde então se tornou uma das maiores empresas do mercado aeroespacial global:

A Embraer é hoje uma das maiores empresas aeroespaciais do mundo, posição alcançada graças à busca permanente e determinada da plena satisfação de seus clientes. Com mais de 45 anos de existência, atuamos nas etapas de projeto, desenvolvimento, fabricação, venda e suporte pós-venda de aeronaves para os segmentos de aviação comercial, aviação executiva, além de oferecer soluções integradas para defesa e segurança e sistemas. Com escritórios e fábricas em várias partes do mundo e mais de cinco mil aeronaves vendidas em todos os continentes, somos líderes no mercado de jatos comerciais com até 130 assentos, a quinta maior fabricante de jatos executivos no mundo e a maior Empresa de soluções de defesa e segurança no Brasil.

Estamos listados nas carteiras do Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI) e do Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBovespa (ISE), compostas de empresas que possuem os mais elevados padrões de governança e gestão sustentável.

A real chave para nosso sucesso são nossas pessoas. É a inteligência, a experiência e a dedicação de cada um dos nossos 19 mil funcionários espalhados pelo mundo – somando mais de 20 nacionalidades – que mantêm a Embraer sempre na vanguarda tecnológica, reconhecida como sinônimo de inovação no mundo. (EMBRAER, 2015).

A justificativa da escolha da empresa baseia-se nas seguintes premiações e colocações em rankings por instituições e revistas reconhecidas nacional e internacionalmente (EMBRAER, 2014):

| Principais prêmios e reconhecimentos | Organização |
|--|---|
| Prêmio Nacional da Qualidade | Fundação Nacional da Qualidade |
| Época Negócios 360º – Setor Veículos e Autopeças | Revista <i>Época Negócios</i> |
| As Empresas mais Admiradas no Brasil | Revista <i>Carta Capital</i> |
| As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar ¹ | Revista <i>Você S/A</i> FIA |
| As Melhores Empresas para Começar a Carreira ² | Revista <i>Você S/A</i> FIA Companhia de Talentos |
| Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil ¹ | Revista <i>Época</i> Great Place to Work |
| Melhores Empresas para Trabalhar na América Latina | Great Place to Work |
| Melhores Empresas para Trabalhar na Flórida (EUA) ³ | Florida Trend |
| As Melhores na Gestão de Pessoas ⁴ | Revista <i>Valor Carreira</i> Jornal <i>Valor Econômico</i> Aon Hewit |
| Empresas que Melhor se Comunicam com os Jornalistas | Revista <i>Negócios da Comunicação</i> |
| Ranking das 50 Marcas Mais Valiosas do Brasil | ISTO É Dinheiro Instituto Millward Brown |
| Pesquisa de Suporte de Produtos | Revista <i>AIN</i> |
| Pesquisa de Suporte de Produtos | Revista <i>ProPilot</i> |
| Executivo de Valor – Frederico Curado – Categoria Veículos e Peças | Jornal <i>Valor Econômico</i> |

¹Pelo sexto ano consecutivo;

²Categoria Identidade;

³Pelo quarto ano consecutivo;

⁴Categoria acima de 16 mil empregados.

Além de sua representatividade no âmbito econômico do país e das suas inovações tecnológicas, escolhemos também essa empresa devido ao Prêmio Nacional de Qualidade, recebido por dois anos consecutivos (2014 e 2015) pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), em função da excelência de sua gestão.

Por isso, o foco do nosso estudo de caso se voltará para o modelo de gestão da Embraer, intitulado Programa de Excelência Empresarial Embraer (P3E), que tem como meta

alcançar a excelência de gestão, dos processos e dos produtos. Nosso objetivo principal é compreender as razões que motivaram a Embraer a criar o P3E, tendo como pano de fundo o contexto de transformações por que passa o mundo capitalista, mais especificamente, desde as últimas décadas do século XX. Em outras palavras, será o programa P3E uma alternativa criada pela empresa para se adaptar às novas exigências do capitalismo flexível?

Os documentos utilizados nesse trabalho foram liberados pela empresa que se dispôs a colaborar com a pesquisa; outros foram retirados do site da própria empresa (www.embraer.com.br) para responder às seguintes questões:

- a) O que é o P3E e quando foi implementado?
- b) Por que esse modelo de gestão foi implementado? O que motivou a implantação desse modelo? Em que sentido o contexto econômico, político, social e cultural influenciou na formulação e implementação desse novo modelo?
- c) Quais são as características dos quatro pilares existentes no programa? Como eles contribuem para a excelência da empresa?
- d) O que é excelência para a Embraer?
- e) O que são metas de excelência e como elas são definidas?
- f) Esse modelo de gestão é baseado em algum modelo organizacional específico?
- g) O que são células de melhoria contínua? Por que elas são divididas em células ouro, prata e bronze? Como é feita essa divisão?
- h) Há alguma alteração prevista para os próximos meses (ou anos)? Quais são elas e quais são seus objetivos?

Colocados os nossos objetivos com relação a esse estudo de caso, iniciaremos com um panorama geral da empresa, demonstrando o seu histórico, a sua filosofia empresarial e os seus valores e planos estratégicos.

3.1 Panorama Geral da Embraer

3.1.1 História da Empresa

A Embraer (Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A.) foi criada em 19 de agosto de 1969, a partir da assinatura do decreto nº 770 do então presidente da república Arthur Costa e Silva, contando com capital misto e controle por parte do Estado brasileiro, com o objetivo de produzir o avião Bandeirante, do jato para treinamento e ataque EMB 326 Xavante.

No final dos anos 70, a Embraer atingiu um novo nível tecnológico e industrial após a aliança com algumas empresas italianas para a produção de aviões, além da criação e produção do EMB 312 Tucano e do EMB 120 Brasília, marco na história da empresa por se tornar o avião mais rápido e econômico de sua categoria.

Até meados dos anos 90, a Embraer enfrentou uma grave crise financeira, que a forçou a reduzir drasticamente seu número de funcionários, chegando até a cancelar projetos e retardar o desenvolvimento de aviões. Após seguidas dificuldades, a empresa foi privatizada em 7 de dezembro de 1994, sendo a partir de então controlada majoritariamente pelas instituições Cia Bozano Simonsen, Wassertein e Perella, mas também pelos fundos de pensão PREVI e SISTEL. Em 1996, o Grupo Bozano comprou as participações de Wassertein e Perella, que desligaram-se da sociedade.

Após sua privatização, a Embraer passou por profundas reformas culturais e empresariais, retomando os antigos projetos cancelados. Novos projetos surgiram e a empresa ingressou no mercado de defesa e de Aviação Executiva, procurando aumentar sua receita e buscar novos mercados.

3.1.2 Presença Global

A empresa criou escritórios, fábricas e centros de serviços e de distribuição de peças nos mais variados países e cidades, a partir da reunião das suas condições financeiras e tecnológicas.



3.1.3 Filosofia Empresarial

Os textos abaixo, referentes à Visão, Negócios, Valores da Embraer, Plano Estratégico, Boa Ideia e Innova Embraer, foram extraídos na íntegra do site da empresa (www.embraer.com.br), acessado no dia 27/12/2015 às 19 horas.

“Visão

A Embraer continuará a se consolidar como uma das principais forças globais dos mercados aeronáutico e de defesa e segurança, sendo líder nos seus segmentos de atuação e reconhecida pelos níveis de excelência em sua ação empresarial.”

“Negócios

O negócio da Embraer é gerar valor para seus acionistas por meio da plena satisfação de seus clientes. Por geração de valor, entende-se a maximização do valor da Empresa e a garantia de sua perpetuidade, com integridade de comportamento e consciência social e ambiental. A Empresa se concentra em três áreas de negócios e mercados: Aviação Comercial, Aviação Executiva, Defesa & Segurança e Sistemas.”

“Os Valores da Embraer

Valores são os diferenciais que tornam empresas e pessoas únicas e especiais. Aqui na Embraer eles são percebidos no modo como trabalhamos e nos relacionamos, no modo como produzimos nossos aviões e os comercializamos, no modo como administramos nosso negócio e como engajamos nossos colaboradores.

Na Embraer os Valores foram construídos coletivamente, envolvendo nossos colaboradores em todo o mundo. Por isso, mais do que revelarem as verdades sobre as quais nossa gente orienta seu comportamento, os Valores trazem a visão mais profunda e integradora do que está na essência da Embraer.

‘Nossa gente é o que nos faz voar.

Existimos para servir nossos clientes.

Buscamos a excelência empresarial.

Ousadia e inovação são a nossa marca.

Atuação global é a nossa fronteira.

Construímos um futuro sustentável’

Estes valores estão genuinamente presentes na cultura e na rotina dos nossos colaboradores, formando uma base sólida, calcada na ética e na integridade, a partir da qual a Embraer vai continuar desenvolvendo ciência e tecnologia, gerando valor para seus clientes, acionistas, empregados, sociedade e demais *stakeholders*.”

“Plano estratégico

- **Aviação Comercial:** solidificar a posição de liderança no seu segmento de atuação, expandindo a base de clientes, trabalhando no aperfeiçoamento dos E-Jets e buscando a excelência no modelo de suporte ao cliente.
- **Aviação Executiva:** consolidar-se como um dos principais fabricantes de jatos executivos no mundo, conquistando *market share*, investindo no desenvolvimento de novos produtos e mantendo os elevados níveis de satisfação dos clientes no que se refere aos serviços de atendimento e suporte.

- **Defesa & Segurança:** ser líder no fornecimento de soluções de defesa e segurança no mercado brasileiro e naqueles em que o Brasil possui bom relacionamento geopolítico.
- **Diversificação:** direcionar esforços para a diversificação dos negócios da Embraer, guardando sinergia com as competências centrais da Companhia.
- **Pessoas, sustentabilidade, organização e processos:** prosseguir como uma organização global e comprometida com a satisfação de seus clientes e a valorização de suas pessoas, que cresce de forma sustentável e é referência em inovação e excelência empresarial.”

“Boa ideia

O estímulo à criatividade dos empregados já é uma prática conhecida na Embraer, como comprova o Boa Ideia, com mais de 25 anos de existência e 50.000 ideias implantadas nos últimos 13 anos. Os funcionários podem contribuir com sugestões ligadas a simplificação de processos, redução de custos, segurança ocupacional, ergonomia e meio ambiente.”

"O fundamento principal do programa é dar voz a todos sobre o assunto em que cada um é o melhor especialista, seus próprios processos, produtos e atividades. Ninguém entende melhor de um trabalho do que aqueles que o executam, e dar a estes a possibilidade de participar da definição da melhor forma de executá-lo é nada mais do que justo.

Por tudo e por todos, o sucesso do Programa Boa Ideia é o nosso sucesso. Vamos em frente!"

Artur Coutinho - COO da Embraer

“Innova Embraer

Graças a uma cultura interna e a processos fortemente dedicados ao estímulo da inovação, a Embraer é reconhecida como uma Empresa fértil em tecnologias de ponta. A principal ferramenta para isso é o programa Innova, que disponibiliza canais e momentos propícios ao desenvolvimento e à consolidação das ideias inovadoras. A Embraer possui ainda uma equipe dedicada exclusivamente ao estudo e à viabilização de novas tecnologias e novos processos que possam agregar valor à Empresa. Essa equipe desenvolve, em média, 40 a 50 projetos por ano, baseados em análise periódica das necessidades do mercado e do cenário tecnológico mundial.”



Após o panorama geral empresa, é hora de abordarmos o foco da pesquisa: o Programa de Excelência Empresarial Embraer, o P3E. Para responder nossos questionamentos já elaborados acima, utilizarei trechos dos documentos da empresa na íntegra e, por vezes, utilizarei também os slides do material fornecido, no intuito de deixar mais claro e explícito o conteúdo das respostas e para que possamos realizar também uma análise do discurso apresentado pela empresa.

Cada pergunta será respondida individualmente a partir do material fornecido e autorizado pela empresa para a utilização nessa pesquisa e pelas informações contidas no site (www.embraer.com.br). Finalizado esse processo, analisaremos o conteúdo das repostas conjuntamente a partir do embasamento teórico realizado nos capítulos 1 e 2, de forma que ao final da análise possamos verificar ou não a hipótese desse trabalho.

O que é o P3E e quando foi implantado?

Segundo o próprio site da empresa (<http://www.embraer.com/>, EMBRAER, 2015):

A peça fundamental do modelo de gestão da Embraer é o Programa de Excelência Empresarial (P3E), por meio do qual todos os empregados e setores trabalham em conjunto na revisão de processos em busca da melhoria contínua dos resultados.

O P3E é formado por quatro pilares: cultura organizacional, desenvolvimento das pessoas, desenvolvimento da liderança e eficiência empresarial. O objetivo é que cada uma dessas frentes, cada qual dentro de suas responsabilidades, contribua para a excelência na gestão, nos processos e nos produtos da Embraer.

Para organizar a busca pelos objetivos do programa, a Embraer se divide em células de melhoria contínua, conforme o fluxo de valor da Companhia. O desempenho das células é avaliado e, de acordo com sua evolução, são classificadas em diferentes níveis: qualificação básica, bronze, prata e ouro.

O P3E se baseia na filosofia Lean (que busca a redução de desperdícios) e, para elevar os ganhos de produtividade e otimizar os processos, utiliza o conceito kaizen. Em 2013, mais de 4,2 mil kaizens foram concluídos e, até o final de 2014, a expectativa é que mais 5 mil sejam realizados.

Segundo o relatório anual da empresa:

Lançado em 2007 e peça-chave do modelo de gestão, o **Programa de Excelência Empresarial Embraer (P3E)** tem como objetivo elevar a gestão, os processos e os produtos ao nível máximo de excelência empresarial. Em sete anos, ajudou a Companhia a obter cada vez mais eficiência na execução de seus processos, com ganhos de produtividade e redução de custos em todas as áreas.


Em 2014, foi implementada uma importante evolução no programa. O primeiro passo foi o seu alinhamento com a estratégia da Empresa, determinando o foco na geração de valor para cada um dos *stakeholders*. A partir disso, esses valores foram traduzidos em metas de excelência que, por sua vez, foram desdobradas via fluxo de valor para todas as células da Empresa. Dessa forma, o dia a dia das pessoas passou a ser direcionado localmente, sem perder vínculo direto com as diretrizes corporativas globais.

Os fluxos de valor, por sua vez, permeiam as células, que são avaliadas constantemente por um sistema de classificação com conceitos bronze, prata e ouro. Em 2015, o sistema de classificação será revisto, de maneira que a ascensão de uma célula – de prata para ouro, por exemplo – ocorra por meio da avaliação do valor gerado para os *stakeholders* (EMBRAER, 2014, p.32 – grifos originais).

Segundo o material privado ao qual tivemos acesso, “O P3E é um **sistema** baseado na filosofia Lean, que tem por objetivos levar a **gestão**, os **processos**, e os **produtos Embraer** ao nível de **excelência**” (EMBRAER, 2015, p. 3 – grifos originais).

← EMBRAER **Presidente** P2E

Uma **empresa de excelência** deve ser capaz de garantir a **satisfação total do cliente**, operar como uma verdadeira "**empresa enxuta**", gerar retorno para seus acionistas, desenvolver seus colaboradores e comunidade. Isto é exatamente o que vamos perseguir, **simplificar os processos, eliminar os desperdícios e fazer pleno uso dos nossos recursos.**"



Frederico Fleury Curado
President and Chief Executive Officer
"Em Tempo" July 20, 2007

Por que esse modelo de gestão foi implementado? O que motivou a implementação desse modelo? Quais foram as influências do contexto histórico para a implementação desse novo modelo?

← EMBRAER **Desafios 2007** P2E

- Atrasos recorrentes
- Problemas de operação da frota
- Perda de credibilidade
- Insatisfação no suporte pós-vendas
- Novos Concorrentes
- Petróleo em alta
- Processos ineficientes e fragmentados
- Perda da cultura aeronáutica
- Operações industriais desotimizadas
- Pessoas insatisfeitas
- Perda de talentos
- Desperdícios de recursos materiais e humanos

Quais são as características dos quatro pilares? Como eles contribuem para a excelência da empresa?

“A busca pela excelência é um processo contínuo que envolve a participação de todos na adoção de práticas ou comportamentos que beneficiam as relações de trabalho, no dia-a-dia e nos resultados da empresa” (EMBRAER, 2015, p. 5).

Os quatro pilares que contribuem para a excelência da empresa são:

- Cultural Organizacional
- Desenvolvimento das Pessoas
- Desenvolvimento da Liderança
- Eficiência Empresarial



Pilar Cultura Organizacional

Representado pelos valores da empresa:



Para isso, a Embraer procurou realizar um mapeamento cultural no início do programa (2007) para definir qual era o tipo de empresa que gostariam de “ter e ser” e para estipular quais seriam os valores da empresa, que foram divulgados somente em 2009 e que foram disseminados através de reconhecimentos individuais e coletivos (das células e equipes) e internalizados pelos funcionários a partir de palestras e treinamentos oferecidos. Ao longo do ano de 2015, um novo mapeamento cultural foi realizado, porém sem a divulgação do seu objetivo. Segue a linha do tempo da gestão de transformação através dos valores empresariais:

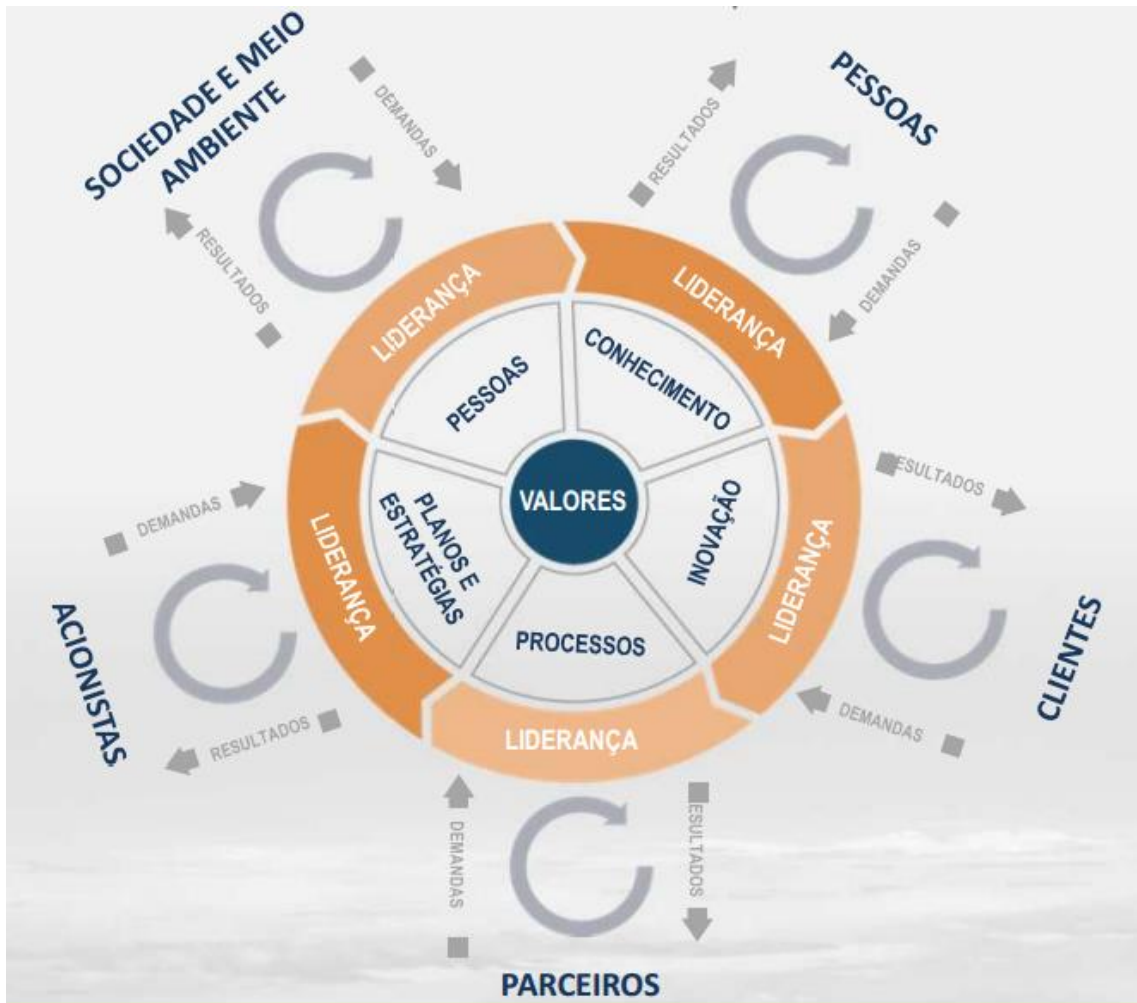


Pilar (desenvolvimento das) Pessoas

Segundo o material fornecido, o nível de satisfação (clima organizacional) dos funcionários passou de 62,10% em 2007 para 89% em 2015. Nesse quesito a empresa também ganhou diversos prêmios pelas revistas *Época*, *Você S/A* e *Valor* desde 2009 até 2015 em categorias como: melhores empresas para começar a carreira, melhores empresas, Empresa do ano, melhores empresas na gestão de pessoas, melhores empresas para você trabalhar. Também recebeu prêmios internacionais da revista *Florida Trend* na categoria *Best companies to work*.

Pilar Liderança

O pilar liderança assegura o atendimento das necessidades e demandas dos acionistas, parceiros, clientes, pessoas, sociedade e do meio ambiente através de processos, inovação, conhecimento, pessoas, planos e estratégias, que retornam em forma de resultados.



O líder é o “grande patrocinador do Lean”, ele é responsável por entender os porquês, deve aplicar seus conhecimentos para atingir os resultados necessários para atingir as diversas demandas dos acionistas, parceiros e etc. O líder “precisa ser o puxador da melhoria contínua”.

Assim, o líder empresário precisa das seguintes competências:

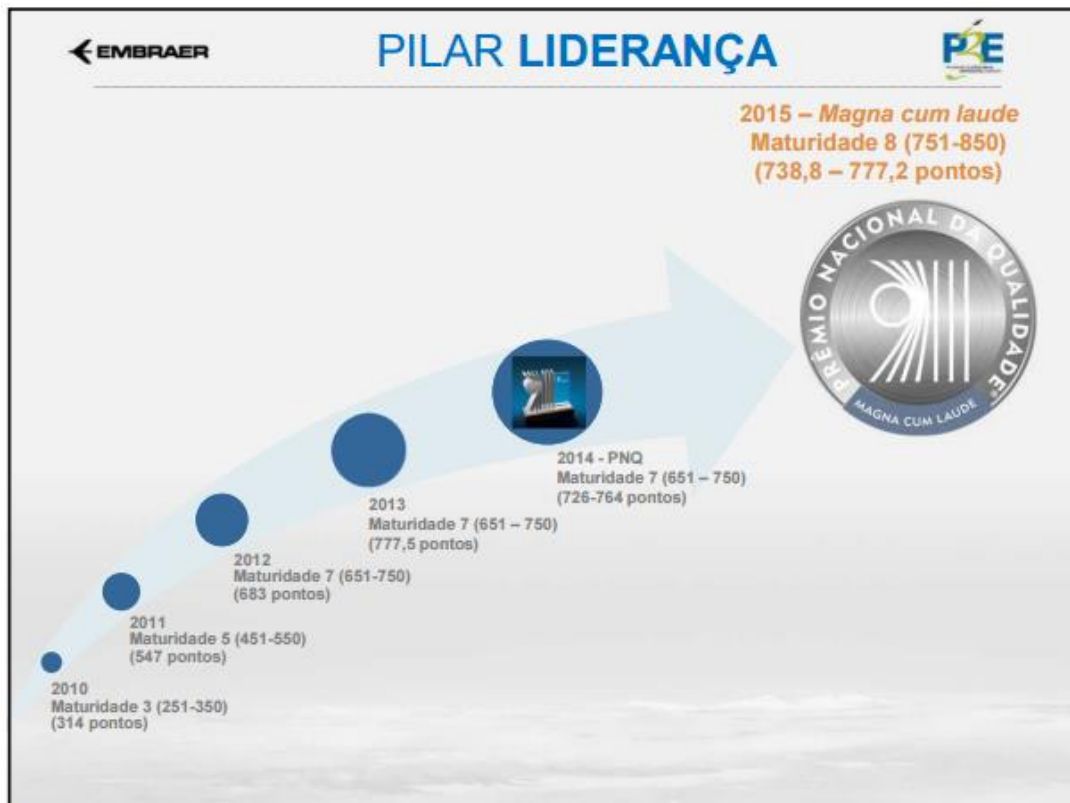
← EMBRAER **PILAR LIDERANÇA** 

Escola do Líder
EMPRESÁRIO

← EMBRAER

Competências do Líder Empresário

- EMPRESARIAMENTO DE RESULTADOS
- EMPRESARIAMENTO DE CLIENTES
- EMPRESARIAMENTO DE PESSOAS
- EMPRESARIAMENTO DE PARCEIROS
- EMPRESARIAMENTO DE TECNOLOGIA, PROCESSOS, SISTEMAS E INOVAÇÃO
- AUTO EMPRESARIAMENTO



Pilar Eficiência Empresarial

O que é excelência para a Embraer? O que são metas de excelência e como elas são definidas?

Excelência, para a Embraer, “É ser a empresa que cria mais valor para seus Stakeholders e manter esta performance ao longo do tempo, de forma sustentável. Nosso objetivo é ser sempre a primeira opção na hora da escolha dos nossos stakeholders” (EMBRAER, 2015, 12).

A empresa define *stakeholders* como “entidade que afeta ou é afetada pelas atividades da Empresa e direta ou indiretamente tem influência sobre a gestão ou resultado do Negócio” (Ibidem).



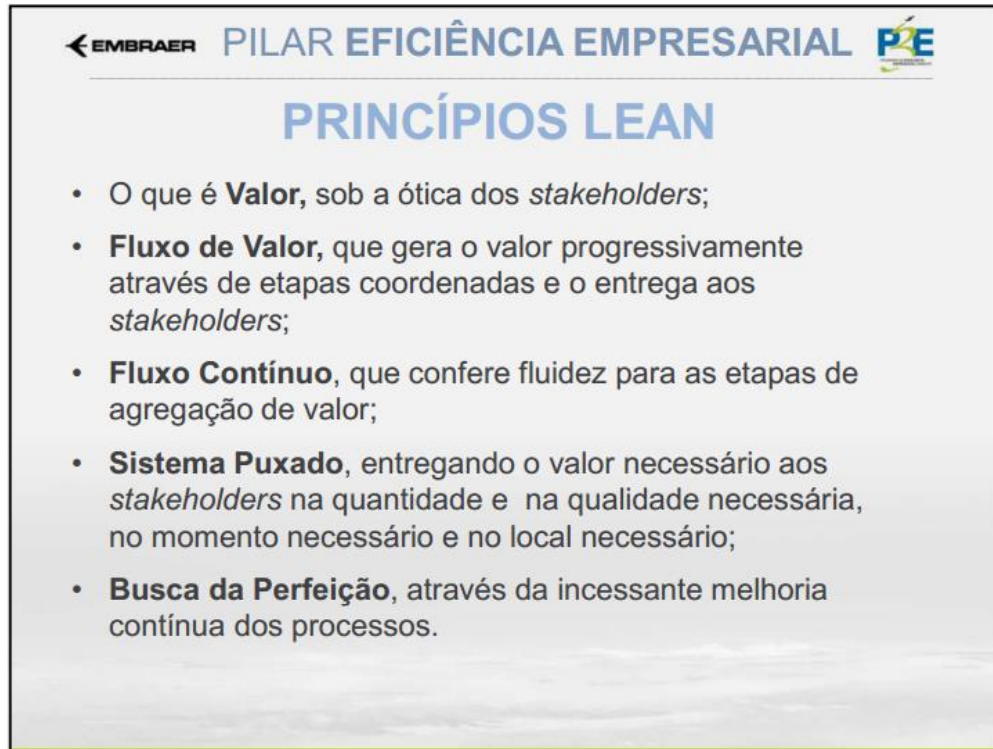


A partir das demandas dos *stakeholders*, aliados com os recursos da empresa, é necessário o processo de fluxo de valor, em que “É tudo o que fazemos desde que entendemos a necessidade do stakeholder até a entrega do produto ou serviço” (EMBRAER, 2015, p.13), ou seja, são etapas que consideradas conjuntamente geram valor para os *stakeholders*, como no exemplo abaixo:



Esse modelo de gestão é baseado em algum modelo organizacional específico?

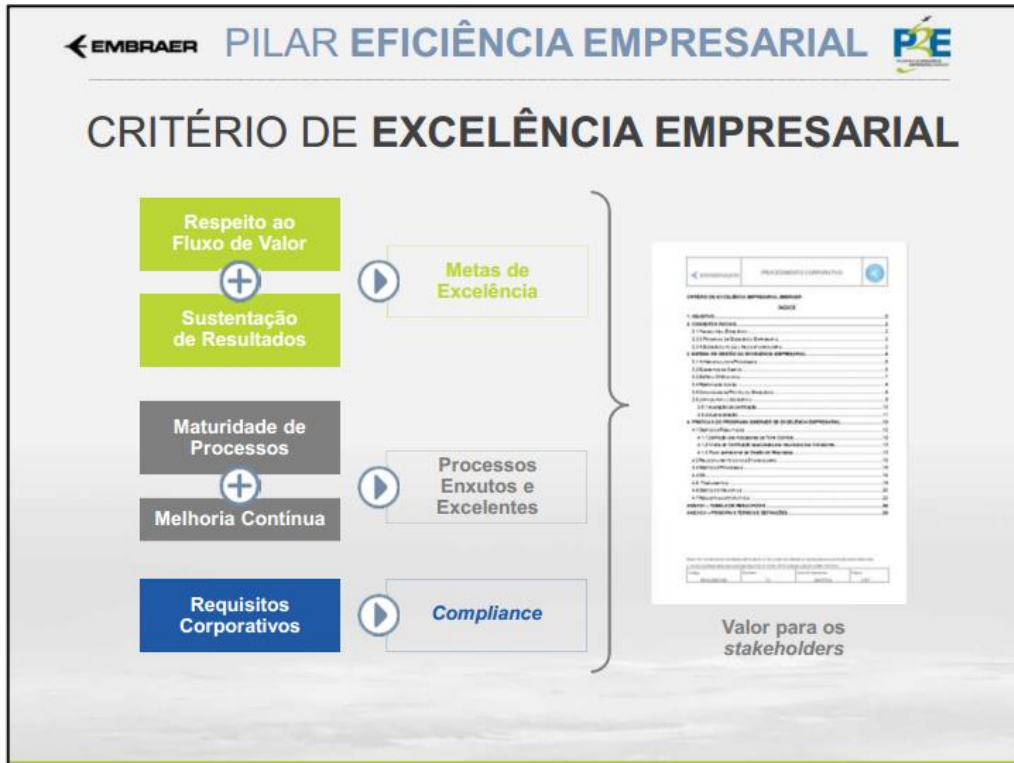
É justamente no pilar da eficiência empresarial que se encontra a filosofia Lean da empresa, cujos princípios, considerados em conjunto, levam à excelência empresarial.



← EMBRAER PILAR EFICIÊNCIA EMPRESARIAL PE

PRINCÍPIOS LEAN

- O que é **Valor**, sob a ótica dos *stakeholders*;
- **Fluxo de Valor**, que gera o valor progressivamente através de etapas coordenadas e o entrega aos *stakeholders*;
- **Fluxo Contínuo**, que confere fluidez para as etapas de agregação de valor;
- **Sistema Puxado**, entregando o valor necessário aos *stakeholders* na quantidade e na qualidade necessária, no momento necessário e no local necessário;
- **Busca da Perfeição**, através da incessante melhoria contínua dos processos.



Estratégias para se atingir a excelência:



O que são células de melhoria contínua? Por que elas são divididas em células ouro, prata e bronze? Como é feita essa divisão?

As células de melhoria contínua representam equipes ou grupos de trabalho que agregam profissionais de diversas áreas, mas que objetivam o mesmo resultado, que pode representar uma parte do resultado final desejado (demanda do *stakeholder*).



As células são divididas em bronze, prata e ouro. A célula bronze representa a aplicação dos processos; a prata, a manutenção e melhoria dos processos aplicados com objetivo de sustentar as metas de excelência; a ouro, representa a excelência empresarial alcançada como a melhor alternativa para criar valor sustentável aos *stakeholders*. A evolução de uma célula para outra depende da sustentação da qualidade dos processos aplicados por um determinado período de tempo, definido em conjunto pelos líderes das células e os agentes responsáveis pelo P3E. Já a maturidade dos processos é alcançada através da aplicação de conceitos *lean*.

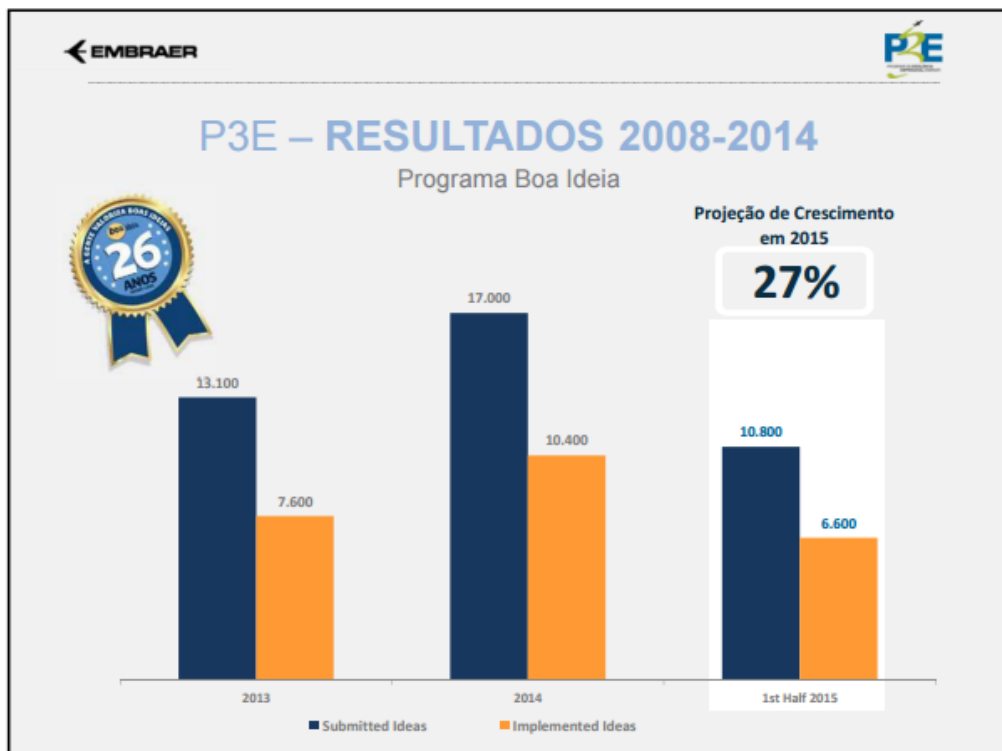
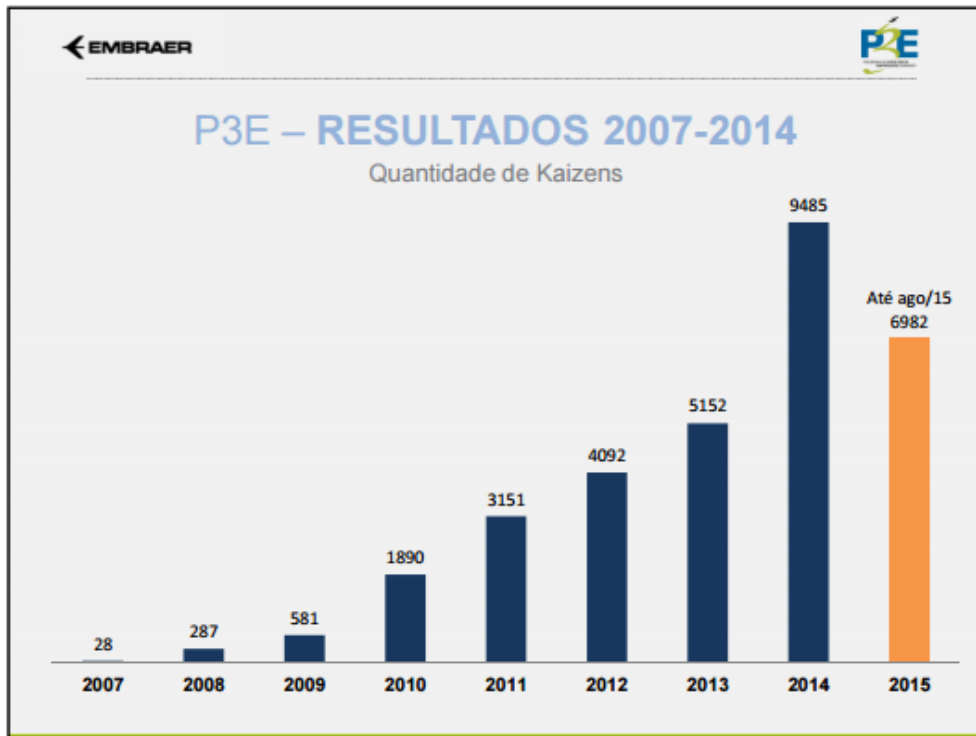


Há alguma alteração prevista para os próximos meses (ou anos)? Quais são elas e quais são seus objetivos?

Segundo o relatório anual da empresa, “[...] o sistema de classificação será revisto, de maneira que a ascensão de uma célula – de prata para ouro, por exemplo – ocorra por meio da avaliação do valor gerado para os *stakeholders*” (EMBRAER, 2014, p. 32 – grifos originais).

Resultados:





| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-----|---------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|--|
| 1º | Gulfstream ^{GII-G550} | Gulfstream ^{GII-G550} | Gulfstream ^{GII-G550} | 1º EMBRAER |
| 2º | Cessna | 2º EMBRAER | 2º EMBRAER | Gulfstream ^{GII-G550} |
| 3º | Gulfstream ^{Astra-G200} | Boeing ^{BBJ} | Bombardier ^{Learjet} | Bombardier ^{Global} |
| 4º | Boeing ^{BBJ} | Bombardier ^{Challenger} | Cessna | Bombardier ^{Challenger} |
| 5º | Bombardier ^{Challenger} | Cessna | Gulfstream ^{Astra-G200} | Dassault |
| 6º | Dassault | Dassault | Bombardier ^{Global} | Gulfstream ^{Astra-G200} |
| 7º | Bombardier ^{Global} | Gulfstream ^{Astra-G200} | Bombardier ^{Challenger} | Bombardier ^{Learjet} |
| 8º | Bombardier ^{Learjet} | Bombardier ^{Global} | Dassault | Cessna |
| 9º | Hawker ^{Premier, 400, 400XP} | Bombardier ^{Learjet} | Hawker ^{Premier-400XP} | Boeing ^{BBJ} |
| 10º | 10º EMBRAER | Hawker ^{Premier-400XP} | Hawker ^{Hawker NA} | Hawker ^{Hawker Premier-400XP} |

3.2 Análise das respostas

“Desde o aprofundamento da crise econômica, a argumentação mudou: mutações tecnológicas, instabilidade econômica e mundialização dos mercados são as palavras-chave que governam essa racionalidade gerencial. As empresas encontram-se mergulhadas nas formas de concorrência em que questões de qualidade, prazos, inovação rápida em matéria de produto, ampliação de portfólio e de serviços vinculados aos produtos, tornaram-se essenciais” (EHRENBERG, 2010, p. 91 e 92).

Não me proponho a verificar empiricamente se os fatos e conteúdos apresentados pela empresa se concretizam ou não no dia-a-dia da empresa. Meu objetivo restringe-se a verificar como o discurso da empresa e suas mudanças procuram adaptar-se à modernidade radicalizada e às mudanças exigidas por ela, e o quanto seu discurso é muitas vezes similar ao referencial teórico utilizado nos capítulos 1 e 2 dessa dissertação.

O Programa Empresarial Embraer (P3E) foi criado em julho de 2007 devido a alguns fatores internos e externos à empresa, a saber: a entrada de novos concorrentes no mercado, a alta do petróleo, atrasos recorrentes, problemas de operação da frota, insatisfação no suporte pós – vendas, perda de credibilidade, perda da cultura aeronáutica, funcionários insatisfeitos e

perda de talentos, processos ineficientes e fragmentados, operações industriais desotimizadas e desperdícios de recursos materiais e humanos.

Esse período foi marcado pela terceira crise do petróleo, que se iniciou em 2003, segundo as notícias divulgadas pela France Presse, devido à greve na indústria petrolífera da Venezuela, à guerra no Iraque e a questões políticas na Nigéria. A alta demanda do produto na China e na Índia fez com que o preço do barril de petróleo alcançasse o seu ápice em julho de 2008, quando custou US\$ 147, 00.

Verificamos que várias palavras utilizadas no discurso da empresa representam os temores do cenário de radicalização da modernidade que nos circunda: *ineficiência*, *novos concorrentes*, *insatisfação*, *desotimização*, *desperdícios*. A partir disso entendemos que a Embraer sentiu a necessidade de se reorganizar e de se adequar a esse novo esquema da era das incertezas, que é:

[...] experimentada de várias formas e sob nomes diferentes por todo o globo, mas sentida como especialmente enervante e deprimente na parte altamente desenvolvida e próspera do planeta – por ser um fato novo e sem precedentes. O fenômeno que todos esses conceitos tentam captar e articular é a experiência combinada da *falta de garantias* (de posição, títulos e sobrevivência), da *incerteza* (em relação à sua continuação e estabilidade futura) e de *insegurança* (do corpo, do eu e de suas extensões: posses, vizinhança, comunidade) (BAUMAN, 2001, p. 184 – grifos originais).

De fato, a globalização afeta as organizações de várias maneiras e gera constantes pressões sobre as organizações para que essas mudem. Portanto, as organizações se modificam para se adaptar ao contexto de hipercompetição, fluidez, mudanças constantes e ritmo acelerado, e acabam por mudar, segundo Wood Jr (2001), através de reestruturações, fusões, aquisições e alianças. No caso da Embraer, essa mudança ocorreu pela reestruturação do seu modelo de gestão.

Conforme Wood Jr (2001), a excelência é uma das características que reflete o “espírito de nossa época” e é incorporada na reestruturação da empresa através do modelo de gestão P3E, que adota processos como o *Kaizen* e a filosofia *Lean* para buscar a denominação de empresa excelente, além de adotar como valores: “Buscamos a excelência empresarial”, “Ousadia e inovação são a nossa marca” e “Atuação global é a nossa fronteira”. Todos esses lemas assumidos na formas de valores empresariais refletem exatamente o cenário globalizado em que a empresa atua e como ela age para se manter no mercado.

Para se reestruturar frente à globalização, segundo a Teoria da Administração, as empresas buscam novas alternativas para entrar na lógica da agilidade e da flexibilidade; um desses artifícios é a chamada melhoria contínua, ou *kaizen*, utilizada pela Embraer como forma de reverter o quadro negativo que enfrentava até 2007. O *kaizen*, segundo Chiavenato (2000), é um processo que tenta realizar mudanças na organização por meio dos funcionários, pois são eles que estão em contato constante com os processos realizados diariamente e que, portanto, podem sugerir mudanças, adaptações ou melhorias. Dessa forma, o *kaizen* pode ser entendido como uma necessidade de revisitar os processos buscando simplificá-los, torná-los mais eficientes e produtivos, reduzir custos através da exclusão de desperdícios ou de algo que esteja tornando o processo mais lento ou ineficaz.

Mas o que seria excelência para a Embraer? Como vimos, a própria empresa define: “É ser a empresa que cria mais valor para seus stakeholders e manter esta performance ao longo do tempo, de forma sustentável. Nosso objetivo é ser sempre a primeira opção na hora da escolha dos nossos stakeholders” (EMBRAER, 2015). Foi definido que os *stakeholders* podem ser os acionistas, clientes, pessoas, parceiros e ou sociedade e meio ambiente, portanto podemos concluir que as demandas destes, associadas às demandas do mercado, definem as metas de excelência da empresa.

O capital é cada vez mais global; eles [os “trabalhadores de rotina”], porém, permanecem locais. Por essa razão estão expostos, desarmados aos inescrutáveis caprichos de misteriosos “investidores” e “acionistas”, e das ainda mais desconcertantes “forças do mercado”, “termos de troca” e “demandas da competição” (BAUMAN, 2001, p. 184 – grifos originais).

A insatisfação dos clientes no suporte pós-vendas ou devido aos atrasos foram dois grandes fatores decisivos, pois o maior comprometimento do capital é com o consumidor, uma vez que ele depende basicamente do cliente para desenvolver-se, tornar-se competitivo e lucrativo, e isso leva a empresa a assumir o valor “Existimos para servir nossos clientes”.

No âmbito da insatisfação dos funcionários e da perda de talentos, a Embraer teve que se reestruturar e assumiu novos valores como “Nossa gente é o que nos faz voar”, pois a chave do sucesso nos tempos de globalização é a valorização dos funcionários:

A gestão de recursos humanos é, de agora em diante, uma luta contra a *desmotivação dos empregados*, e todos os instrumentos que emprega buscam mobilizar cada um e cada equipe. Há, é claro, amplos efeitos de discurso

nessa abordagem gerencial – que funciona, muito frequentemente, como um fantasma burocrático modernizado-, mas ela não deixa de constituir uma concepção de eficácia que alia um modelo ultraconcorrencial e um modelo de realização pessoal. Essa síntese está totalmente em sintonia com as normas que regem o esporte-aventura e o consumo. Ela torna indistinta a clara separação entre as normas da vida privada e aquelas da vida profissional (EHRENBERG, 2010, p. 92 e 93 – grifo nosso).

Pois, se a empresa possui uma gama de colaboradores com *know-how* e consegue mantê-los satisfeitos, a sua vantagem competitiva é aumentada:

A competição surge quando outras empresas tentam fazer o que uma empresa faz, só que melhor. A vantagem competitiva quando uma empresa pode fazer algo que seus competidores acham difícil de copiar. Assim, muitos autores argumentam, a partir de evidências de pesquisa, que uma fonte particularmente rica de vantagem competitiva encontra-se nas pessoas que constituem uma organização. Uma das maneiras mais eficazes de garantir essa vantagem é aproveitar ao máximo o conhecimento, as habilidades e outros predicados dos colaboradores de uma empresa. Nenhuma outra pode copiar a gama de produtos e serviços feitos pelas capacidades específicas dos membros de uma dada empresa. Assim, administrar o comportamento organizacional é essencial ao processo de garantir vantagem competitiva. O sucesso competitivo baseia-se na habilidade de produzir algum produto ou serviço tido como valioso por algum grupo de consumidores, e deve-se procurar fazer isso de modo que ninguém consiga imitar. Se uma dada empresa emprega as melhores pessoas e é capaz de mantê-las, dispõe-se de uma fonte de vantagem competitiva que dificilmente será alcançada por outras empresas. Se uma companhia também dispõe do *know-how* para administrar corretamente seus colaboradores, ela tem uma margem competitiva que pode ser sustentada e até fortalecida ao longo do tempo. O *know-how* necessário à solução de problemas motivacionais de produtividade pode ser obtido no campo do comportamento organizacional [...] a administração de recursos humanos mediante a aplicação de conhecimento no campo organizacional é, portanto, um recurso essencial com o qual é possível criar e manter vantagem competitiva [...] (MARTELLI, 2006, p. 121).

Assim, além da valorização dos funcionários, a empresa busca todas as novas boas ideias e decisões corretas que estes possam ter, e que possam reduzir custos ou simplificar processos, medida que a Embraer adotou através do programa Boa Ideia.

As principais fontes de lucros em especial, e portanto do capital de amanhã – tendem a ser, numa escala sempre em expansão, ideias e não objetos materiais. As ideias são produzidas uma vez apenas, e ficam trazendo riqueza dependendo do número de pessoas atraídas como compradores/clientes/consumidores- e não do número de pessoas empregadas e envolvidas na replicação do protótipo (BAUMAN, 2001, p. 173 e 174).

No entanto, os funcionários não fogem da lógica da incorporação das competências, principalmente os “líderes empresários”, que são os responsáveis por puxar a melhoria contínua. O líder empresário não é apenas um papel para exercer poder, distribuir comandos e escolher quais caminhos seguir: suas responsabilidades precisam refletir a eficiência e cumprir com as demandas do mundo organizacional cada vez mais complexo e que assume um ritmo acelerado para as mudanças. Em resumo, o papel do líder empresário reflete o que a empresa espera em relação ao atendimento das demandas dos *stakeholders*, ao atendimento ao cliente, ao gerenciamento dos funcionários ou colaboradores da empresa, à negociação com os parceiros e ao conhecimento e eficiência nos processos tecnológicos e de inovação.

Esse espírito competitivo e de necessidade de demonstrar eficiência recai também sobre as chamadas “células de melhoria contínua”, que são divididas em bronze, prata e ouro, e são classificadas de tal forma dependendo de como introduzem novos processos e como os sustentam com qualidade, refletindo a eficácia e a eficiência que a empresa espera dos grupos ou equipes de funcionários. Isso demonstra a pressão em cima dos trabalhadores para sempre melhorar e gerar resultados para a elevação de sua célula nesse tipo de classificação; demonstra também como a noção do esporte traz para dentro da empresa a dimensão competitiva e classificatória do culto da performance:

O valor referencial do esporte está a tal ponto dilatado que se transformou num lugar onde se tem a legitimidade para falar de outra coisa. Colocando de outro modo, em uma instituição, no sentido forte do termo: imagens de vida e modos de ação difundem, se popularizam, adquirem legitimidade por meio do esporte. A empresa vai na esteira do esporte (EHRENBERG, 2010, p. 21).

Os funcionários da empresa estão voltados para “processos em busca da melhoria contínua dos resultados”, em que são bombardeados para mostrarem eficácia e competitividade:

Ninguém pode razoavelmente supor que está garantido contra a nova rodada de “redução de tamanho”, “agilização” e “racionalização”, contra mudanças erráticas da demanda do mercado e pressões caprichosas mas irresistíveis de “competitividade”, “produtividade” e “eficácia”. “Flexibilidade” é a palavra do dia. Ela anuncia empregos sem segurança, compromissos ou direitos, que oferecem apenas contratos a prazo fixo ou renováveis, demissão sem aviso prévio e nenhum direito à compensação. Ninguém pode, portanto, sentir-se insubstituível – nem os já demitidos nem os que ambicionam o emprego de demitir os outros. Mesmo a posição mais privilegiada pode acabar sendo apenas temporária e “até em disposição em contrário” (BAUMAN, 200, p. 185).

Wood Jr e Paes de Paula (2010) citam o termo “homem-camaleão”, criado por Miguel P. Caldas e Maria José Tonelli, para referirem-se ao novo tipo de homem que se adapta constantemente ao meio em que vive. Proporei, para concluir, o termo “empresa-camaleão” para definir a atitude das empresas perante o cenário complexo de globalização e de mudanças extremas que vivenciamos, ao realizarem constantes mudanças para se encaixar nos moldes solicitados pelo mercado e pelos *stakeholders*.

4 Considerações Finais

O propósito desta dissertação foi o de verificar o modo como o mundo organizacional tem acompanhado as mudanças geradas pela radicalização da modernidade, e explicitar as estratégias escolhidas pelas empresas – neste estudo de caso, pela Embraer –, para sobreviver em meio à competição global.

Verificamos que a modernidade representou uma alteração na organização social e trouxe consigo um novo sistema econômico, o capitalismo, que postulou um novo *ethos* e um novo senso para a vida do indivíduo moderno: a mercantilização da vida e uma nova forma de trabalho baseada no racionalismo econômico.

Analizamos também como o termo pós-moderno não se encaixa nos moldes dos tempos atuais, pois a sociedade contemporânea não superou ainda a modernidade e sua ordem social, mas elevou à máxima potência as características da vida moderna, quais sejam: aceleração do tempo, descartabilidade, competitividade, racionalismo, individualismo, cientificismo, etc. Por isso, acreditamos que a melhor forma de denominar o tempo atual seria modernidade radicalizada.

Vários fatores contribuíram para que o capital tomasse dimensões globais: a revolução das tecnologias da comunicação e da informação das últimas décadas do século XX; o fim da União das Repúblicas Socialistas soviéticas e, com ele, a fragilização de uma alternativa ao capitalismo ocidental; além da abertura comercial e o fortalecimento de transações transnacionais mundo afora. A globalização é um processo que afeta a economia e a forma de produção da vida material, mas também a política e a cultura, que passam a se reorganizar para confrontar esse processo de transformação que derruba inúmeras barreiras, sejam elas econômicas, políticas ou informacionais. Pessoas, mercadorias e ideias viajam livres, superando e ressignificando a noção de tempo-espaço, que mudou nos últimos 50 anos.

No âmbito da política internacional, houve uma reestruturação do Estado-Nação: os Estados Nacionais passam a operar em rede e passam a dividir sua soberania com outras organizações, companhias internacionais e movimentos sociais e políticos, mas principalmente as empresas e conglomerados transformam-se em centros decisórios e recebem os privilégios que outrora pertenciam aos Estados Nacionais.

Esse é o novo capitalismo, fruto da ideologia vitoriosa da Segunda Guerra Mundial, que redesenha profundamente as relações sociais e justifica esse processo como inevitável, e que traz a noção de concorrência contínua para produzir um crescimento econômico capaz, em teoria, de produzir riquezas e bem-estar para todos.

A liquidez e a liquidificação, citadas por Bauman, promovem uma corrosão gigantesca nas relações sociais e, ao mesmo tempo, criam uma sociedade da incerteza, na qual a incerteza e o risco são experimentados pelo indivíduo contemporâneo em sua contundência.

Constatamos teoricamente que o mundo do trabalho não foge das consequências trazidas pela globalização, em que as culturas de mercado e da especialização se tornam cada vez mais abrangentes. O modelo taylorista-fordista sofreu uma ruptura devido às novas formas de reestruturação do capitalismo, que cada vez mais se torna flexível e não admite as antigas formas de rigidez, de rotina e de procedimentos a longo prazo, pois está sempre na busca por velocidade, rapidez e mudanças.

Vivemos em uma nova sociedade, baseada em uma nova capacidade avaliativa e cognitiva e em novas relações sociais, na era da potencialização das forças e instituições que a modernidade postulou. Uma sociedade baseada no *culto da performance*, expressão que define a lógica da Embraer e de qualquer organização transnacional. Esse culto transformou-se no grande valor da sociedade neoliberal pós-comunismo, criando uma nova forma de vida e também novas estruturas, em que a avaliação dos indivíduos e das empresas é baseada na capacidade da criação de riquezas e de produção eficaz. De tal modo, surge a percepção da importância do homem não mais como cidadão, mas como agente econômico.

A sociedade contemporânea é baseada nos altíssimos níveis de desempenho e concorrência que atravessam todas as relações sociais. O indivíduo contemporâneo realiza o culto da performance para não ser alvo de um mal-estar devastador, que produz uma série de novas doenças que surgem com a perda dos pontos de referência coletivos, quando não existe mais uma rede de solidariedade capaz de protegê-lo.

Afetadas pela globalização, as organizações mudam para se adaptar ao contexto de hipercompetição, fluidez, mudanças constantes e ritmo acelerado. Nosso estudo de caso foi capaz de identificar como a Embraer mudou sua forma de gestão para se adaptar ao mundo globalizado e alterar o quadro negativo em que se encontrava em 2007. O Programa de Excelência Empresarial Embraer, o P3E, foi uma alternativa criada pela empresa para se

adaptar às novas exigências do capitalismo flexível, assumindo em seu discurso as noções teóricas que trabalhamos nos primeiros capítulos: liquidez, radicalização da modernidade, globalização, culto da performance, brilhantismo, excelência, imensa competitividade, riscos e incertezas.

O P3E surge como principal estratégia da empresa para manter-se estável competitivamente e reassumir uma posição de vantagem no mercado global aeronáutico. Com esse estudo de caso, pudemos observar como uma empresa brasileira de destaque no cenário do mercado internacional buscou se adaptar aos percalços que enfrentava, criando um programa para alterar o modo como lidava com as mudanças globais e com seus funcionários.

A Embraer traz consigo uma ideia de superação dos desafios e um auto-discurso de brilhantismo e excelência: ela assume para si um discurso de alta performance associado à disposição para enfrentar os riscos e aventuras do mercado, sem, contudo, abandonar o norte de sua direção – o mercado e os *stakeholders*, que determinam quais serão as metas de excelência, e os consumidores, que são o foco da empresa, cujo lema de sua existência passa a ser a servidão para com seus clientes.

Tudo isso pode acarretar em pressões constantes para os funcionários, desafiados a superar-se a cada dia e a tornarem-se tão excelentes quanto a empresa (ou os *stakeholders*) espera que sejam, para assim serem premiados com uma classificação melhor de sua célula. Ao mesmo tempo, o programa provavelmente deve ter assumido um caráter de certo modo impositivo para os funcionários, que precisam lidar com inúmeras regras e processos somente para atingir a meta de excelência.

A liderança e eficácia empresarial demonstram a natureza do capitalismo atual, que alterou profundamente a liderança empresarial do *manager*, e faz com que os lucros da empresa possam ser mostrados. Assim acontece com o líder empresário da Embraer, que, a partir das suas competências assumidas, talvez exerça um domínio psicológico sobre os trabalhadores e não precise estar presente fisicamente para desempenhar esse papel e estimular a melhoria contínua.

No entanto, a Embraer pode ser considerada um referencial de performance não apenas para a área aeronáutica e empresarial, mas também para os indivíduos da sociedade civil, ao conquistar o posto de modelo de excelência para a sociedade. O P3E pode ter contribuído para a imagem que a empresa tem hoje na sociedade brasileira; além disso, os

resultados mostrados pela empresa expressam que o programa foi capaz de elevar a eficácia da empresa, superando concorrentes, conquistando o prêmio de melhor gestão e tornando-a uma das melhores organizações para se trabalhar.

Não tivemos, evidentemente, a pretensão de esgotar o tema abordado, mas apenas de trazer à luz mais detalhadamente o modo como uma empresa brasileira respondeu ao mercado global, à fluidez, à velocidade, ao ritmo acelerado e à alta concorrência, sobrevivendo aos desafios impostos por esta fase da modernidade radicalizada globalizada.

Referências Bibliográficas

- ARON, Raymond. **As etapas do pensamento sociológico**. São Paulo: Martins Fontes, 2008.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Ed., 2001.
- BBC, **Entenda a variação nos preços do petróleo**. Disponível em: <http://www.bbc.com/portuguese/reporterbbc/story/2008/12/081217_petroleo_qandarg.shtml>. Acesso em: 28/12/2015
- BECK, Ulrich. **O que é Globalização?** Equívocos do globalismo: respostas à globalização. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- BENDASSOLLI, Pedro F. O culto da performance como resposta à crise da ontologia do trabalho. In: EHRENBERG, Alain. **O culto da Performance**: Da aventura empreendedora à depressão nervosa. Aparecida: Ideias & Letras, p. 209 - 239, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CURY, Antonio. **Organização e Métodos: uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 1993.
- DESAULNIERS, J.B.R. Formação, competência e cidadania. **Educação & Sociedade**, nº 60, p. 51-60, 1997.
- EHRENBERG, Alain. **O culto da Performance**: Da aventura empreendedora à depressão nervosa. Aparecida: Ideias & Letras, 2010.
- EMBRAER, **Apresentação P3E externa Outubro**. São José dos Campos: 2015 (PDF).
- EMBRAER, **Linha do tempo**. Disponível em: <<http://www.centrohistoricoembraer.com.br>>. Acesso em: 26/12/2015.
- EMBRAER, **Relatório Anual 2014**. Disponível em: <<http://www.embraer.com.br/relatorioanual2014/acionistas.html#programa-de-excelencia>>. Acesso em: 18/08/2015.
- EMBRAER, **Quem somos**. Disponível em: <<http://www.embraer.com/pt-BR/ConhecaEmbraer/FilosofiaEmpresarial/Paginas/default.aspx>>. Acesso em 26/12/2015.

HARVEY, David. **A condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. 15ª ed. São Paulo: Edições Loyola, 2006.

IANNI, Octavio. **A Sociedade Global**. 10ª ed. – Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

G1, **Terceira crise do petróleo: mais violenta e perigosa que as anteriores**. Disponível em: http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL595739-9356,00-TERCEIRA+CRISE+DO+PETROLEO+MAIS+VIOLENTA+E+PERIGOSA+QUE+AS+ANTERIORES.html>. Acesso em 28/12/2015

GIDDENS, Anthony. **As consequências da modernidade**. São Paulo: Editora Unesp, 1991.

_____. **Mundo em descontrole**. 6ª ed. – Rio de Janeiro: Record, 2007.

LYOTARD, Jean-François. **A condição Pós-Moderna**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2011.

MARTELLI, Carla. Giani. **Auto-Ajuda e Gestão de Negócios: uma parceria de sucesso**. Rio de Janeiro: Azougue Editorial, 2006.

NOGUEIRA, Marco Aurélio. **Modernidade e Pós-modernidade: em busca do sentido da vida atual**. Emancipação, Ponta Grossa: 9 – 19, 2012. Disponível em: <http://www.revistas2.uepg.br/index.php/emancipacao>>

_____. Sofrimento organizacional, democracia e gestão universitária. In: TÓVOLI, E. M. G.; SEGATTO, J. A.; NOGUEIRA, M. A. (Org.). **Gestão Universitária**. Araraquara: Laboratório Editorial/FCL/UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica Editora, 2005.

_____. Bem Mais que pós-moderno: poder, sociedade civil e democracia na modernidade radicalizada periférica. **Ciências Sociais Unisinos**, Rio Grande do Sul, vol. 43, n. 1, p. 46 - 56, jan./abr. 2007.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. 15ª edição. Rio de Janeiro: Record, 2010.

WATSON, Tony J. Organização e trabalho em transição: da lógica “sistêmico-controladora” à lógica “processual-relacional”. **RAE – revista de administração de empresas**, São Paulo, vol. 45, n. 1, p. 14 – 23, jan./mar. 2005.

WEBER, Max. **Economia E Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. 3ª ed. – Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2000.

_____. **“O espírito do capitalismo e a ética protestante.** São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica.** São Paulo: Atlas, 1990.

TRAGTENBERG, Mauricio. **Burocracia e Ideologia.** São Paulo: Editora UNESP, 2006.

WOOD JUNIOR, Thomaz. **Organizações Espectaculares.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

WOOD JR, Thomaz; PAES DE PAULA, Ana Paula. O culto da performance e o indivíduo S.A. In: EHRENBURG, Alain. **O culto da Performance:** Da aventura empreendedora à depressão nervosa. Aparecida: Ideias & Letras, p. 197 – 207, 2010.

ZARIFIAN, F. **O modelo da competência:** trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Senac, 2002.

ZOLO, Danilo. **Globalización:** um mapa de los problemas. Bilbao: Ediciones Mensajero, 2006.