

## **Evolução dos temas em Gestão e SIOT<sup>1</sup>: modas, rivalidades e influências**

---

**Ilona Kovács (ISEG-UTL)**

**Sara Falcão Casaca (ISEG-UTL)**

### **1.Introdução**

#### **A SIOT e a Gestão face às mudanças sócio-económicas**

Vivemos numa sociedade dominada pela economia de mercado, onde a competitividade, as TIC e a flexibilidade do mercado de trabalho são questões centrais. No plano do discurso da Gestão, evidencia-se uma clara adesão à ideologia da competitividade, o que significa a aceitação da primazia da economia do mercado livre sobre os aspectos humanos, sociais e ambientais (ecológicos).

A conjugação entre a globalização económica e a difusão das TIC tem estimulado e possibilitado processos de reestruturação empresarial no quadro do modelo da *lean production* e, por conseguinte, a difusão do modelo da empresa flexível. Estes processos centram-se nos seguintes aspectos:

- focalização na actividade principal de grande valor acrescentado (*core business*) e exteriorização e deslocalização simultânea de outras actividades (*outsourcing*);
- simplificação e descentralização das estruturas empresariais;
- ligação através de redes de informação de um grande número de empresas de dimensão reduzida e de trabalhadores por conta própria;
- investimento nos recursos humanos como produtores e utilizadores de conhecimento, promoção da autonomia, criatividade, participação;
- substituição crescente do contrato de emprego com duração indeterminada por uma colaboração por tempo determinado, com contratos de trabalho temporários;
- substituição crescente do princípio da organização pelo princípio do mercado como mecanismo de coordenação de actividades.

Neste sentido, as reestruturações inspiradas no modelo da *lean production* tendem a gerar uma transformação profunda nas empresas: descentralização e desagregação do trabalho e sua coordenação numa rede interactiva de comunicação em tempo real; segmentação e flexibilização do trabalho, implicando uma crescente diversidade dos horários laborais e das condições de trabalho; diferenciação dos trabalhadores e individualização das relações de emprego.

A defesa da flexibilização do mercado de trabalho, difundida tanto no discurso dominante como na prática, leva não apenas ao aumento do desemprego e à difusão de formas flexíveis de trabalho e emprego, mas favorece igualmente um contexto socio-laboral cada vez mais favorável ao capital, estando, por

---

<sup>1</sup> Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho.

consequente, na base do agravamento das desigualdades sociais. No contexto da flexibilização do mercado de trabalho, há ainda grupos particularmente vulneráveis e expostos ao risco de exclusão social.

De facto, a questão do emprego constitui um dos problemas sociais centrais da sociedade actual, ocupando um lugar de destaque tanto nos discursos políticos, como nos discursos científicos, nomeadamente no domínio da Gestão e da Sociologia.

Face ao enquadramento exposto, colocam-se-nos algumas questões, que problematizamos ao longo desta comunicação.

1. De que forma é que este contexto socio-económico afecta as áreas da SIOT (Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho) e da Gestão? Em que medida é que as profundas mudanças no mundo do trabalho e das empresas se reflectem nas temáticas estudadas por ambos os domínios científicos ?

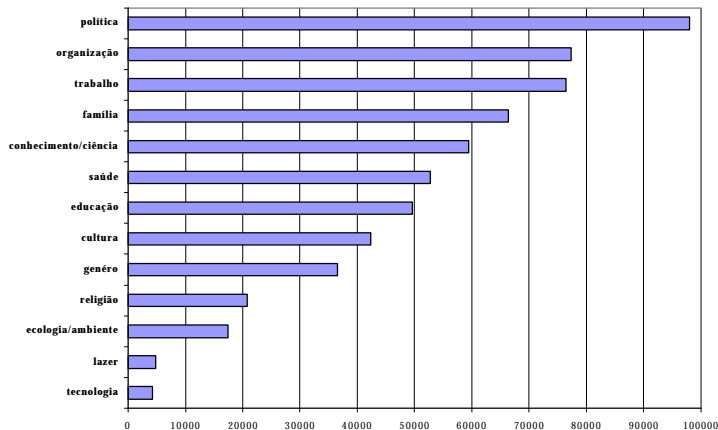
2. Como é que a SIOT e a Gestão se colocam face à problemática dos processos de reestruturação e aos seus efeitos ao nível da organização do trabalho e das transformações do emprego ? Em que medida é que a SIOT e a Gestão têm convergido, ou divergido, no seu discurso e nos seus objectos de estudo ? Tem-se assistido a uma mudança nos temas de preferência tratados pela SIOT? Pode dizer-se que as duas áreas se têm aproximado ou afastado ?

Por forma a responder às questões anteriormente colocadas, recorreremos à técnica bibliográfica, utilizando duas bases de dados: *Sociofile* e *ABI*. A *Sociofile* incide sobre 2500 jornais e revistas de 55 países cobrindo a sociologia e as áreas relacionadas. Inclui citações e resumos do *Sociological Abstract*, *SOPODA (Social Planning/Policy & Development Abstracts)* e resumos de dissertações. Foi ainda possível separar as referências da SIOT das referências globais da *Sociofile*. A *ABI* contém citações bibliográficas nas áreas da Economia e da Gestão, com base em 1300 periódicos; aqui se encontram as mais destacadas revistas de ambos os domínios científicos. O período de análise considerado compreendeu as últimas duas décadas; analisámos, portanto, as referências que integram aquelas bases de dados desde 1973 até 1997 (base de dados *Sociofile*) e 1998 (base de dados *ABI*). Por forma a captar a evolução dos termos de referência, situámos a nossa pesquisa nos anos 1973, 1978, 1983, 1988, 1993 e 1997/8.

## **2. A SIOT face às mudanças sociais e económicas – algumas observações críticas**

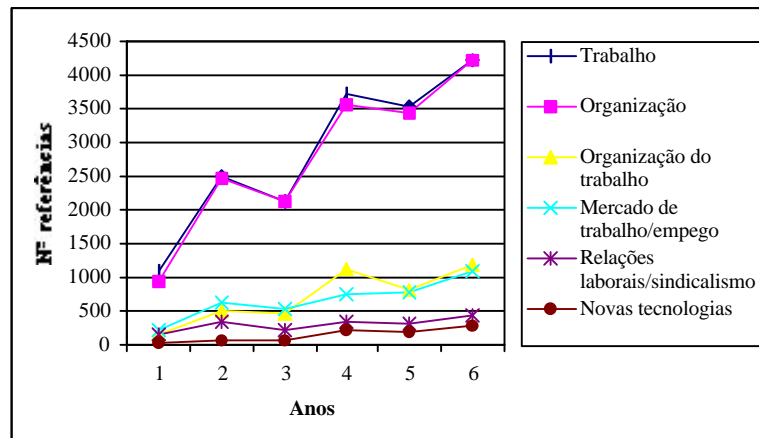
No que respeita ao posicionamento da SIOT relativamente às profundas mudanças económicas, organizacionais e sociais, têm-lhe sido tecidas algumas observações críticas. De acordo com a primeira, a SIOT tende a perder terreno a favor de outras áreas disciplinares, dado que o trabalho e as empresas tendem a ocupar um lugar cada vez menos central na sociedade. Porém, o número de referências encontradas na base de dados bibliográfica *Sociofile* não confirma a redução de interesse pelos temas centrais da SIOT. Trabalho e organização permanecem termos muito referenciados, como se pode observar na seguinte figura:

Figura 1



Note-se ainda que o número de referências relativas ao trabalho, organização, organização do trabalho, emprego e mercado de trabalho tem, inclusivamente, aumentado.

Figura 2



As formas flexíveis de trabalho e de emprego implicam uma maior fluidez espacio-temporal entre o trabalho e as outras esferas da vida. Por conseguinte, nota-se também uma maior fluidez entre as áreas especializadas da Sociologia. Na verdade, não se pode compreender o trabalho no domicílio ou o trabalho a tempo parcial sem analisar o papel da mulher na sociedade e as relações entre os géneros. Portanto, face às mutações sociais e económicas, a SIOT não pode limitar-se aos aspectos tradicionalmente analisados. Porém, não partilhamos da tese que esta área de especialização se confronta com a perda do seu objecto de estudo; o desafio passa sim pela necessidade de abertura e diálogo com outras áreas disciplinares. De igual modo, pelas mesmas razões, verifica-se que outras áreas da Sociologia tendem a "invadir" a área da SIOT. Quer dizer que, devido a esta pressão interdisciplinar, torna-se cada vez mais difícil a delimitação dos respectivos objectivos de estudo por áreas especializadas e, por conseguinte, a demarcação de fronteiras entre as mesmas.

A segunda tese considera que a SIOT, ou pelo menos parte substancial da sua produção, se tem deixado seduzir pela retórica da Gestão. Por outras palavras, os principais temas e conceitos que utiliza têm-se orientado em função das modas

gestionárias. Para os autores que defendem esta tese, a orientação presente da SIOT justifica o seu desinteresse por temas socialmente relevantes. De acordo com as críticas formuladas por Danièle Linhart e Juan José Castillo, uma boa parte dos sociólogos do trabalho limita-se a repetir os discursos políticos e de gestão e, por conseguinte, a produzir um conhecimento sobre o óbvio. Muitos conceitos em voga no domínio da SIOT provêm do discurso da gestão, como é o caso de "cultura de empresa", ou do discurso político, de que é exemplo o conceito "novas formas de trabalho e actividade".

Segundo Castillo, há uma generalização das problemáticas que dominam a investigação em Sociologia do Trabalho. Seja qual for o seu país de origem, os sociólogos interessam-se por temas muito semelhantes: *just-in-time*, *lean production*, modelo japonês, flexibilidade, etc. "A investigação parece dirigir-se unicamente para aferir se estamos na via da produção ligeira; se estão presentes cada um dos ingredientes dessa sopa milagrosa: um pouco de equipas semi-autónomas, um fundo de máquina de controlo numérico, polvilhado com círculos de qualidade; e, para que saiba bem, se está a ser fervido num caldo de participação e gestão planificada de recursos humanos."<sup>2</sup> Por outro lado, existem temas que não ocupam o primeiro plano, como é o caso das situações reais de trabalho referentes à intensificação e degradação das condições de trabalho.<sup>3</sup> "Alguns sociólogos do trabalho (...) parecem dedicar-se exclusivamente a escrever odes pastorais ao trabalho *just-in-time*, compor serenatas nocturnas à implicação do trabalho, sinfonias quase wagnerianas à flexibilidade, ou *divertimenti* mozartianos à produção ligeira ou aos distritos industriais de alta tecnologia".<sup>4</sup>

No entanto, parece não haver no domínio da SIOT uma generalização excessiva das problemáticas da área da Gestão. Embora uma parte da investigação se dirija nesse sentido, o número de referências bibliográficas indica que, de facto, os temas mais referenciados não coincidem com os do discurso da Gestão. Como se pode ver na figura seguinte, em SIOT predominam os temas que se prendem com: relações de poder, participação, desenvolvimento organizacional, satisfação no trabalho, flexibilização do trabalho e do emprego, qualificações e formação profissional.

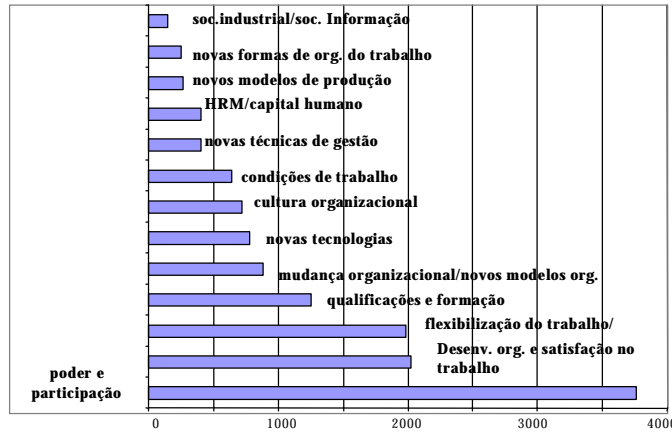
---

<sup>2</sup> Castillo, Juan José: *El trabajo del Sociólogo*, Madrid, Editorial Complutens, 1994, p. 412.

<sup>3</sup> op. cit. p.399.

<sup>4</sup> op. cit. p. 419.

Figura 3



Entre os temas em moda no domínio da Gestão - *lean production, reengineering, outsourcing, downsizing* -, apenas o termo *empowerment* pode ser considerado como frequente no discurso sociológico, mas não tanto no da SIOT.

Os gráficos seguintes indicam o número de referências aos principais termos relacionados com as novas práticas de gestão e com as novas formas de organização do trabalho, quer na *Sociofile*, quer no domínio SIOT, em particular.

Figura 4

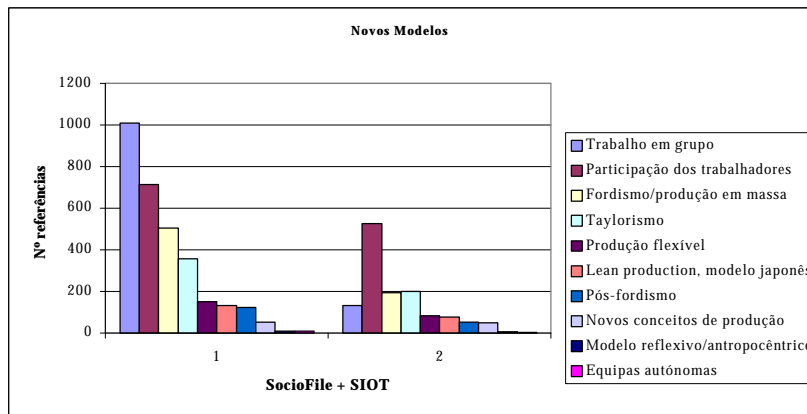
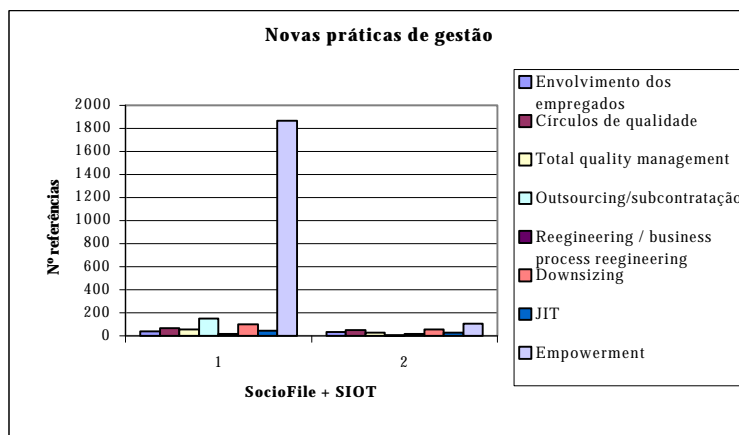
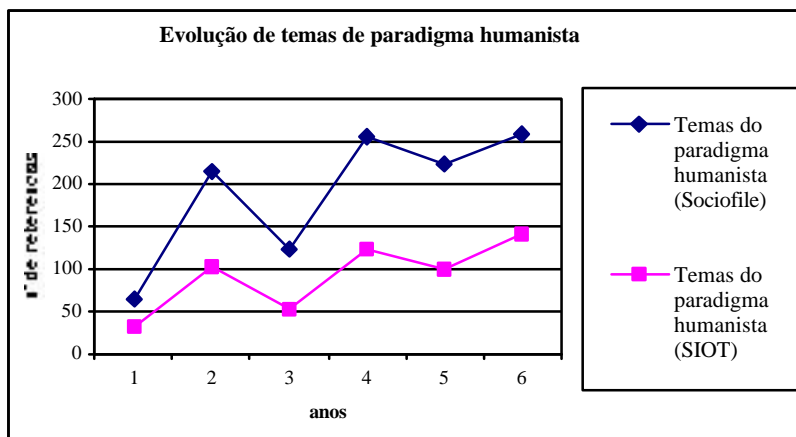


Figura 5



Mesmo os conceitos políticos, lançados por entidades da UE, não são tão referenciados como à primeira vista se possa supor. Entre as novas formas de organização do trabalho, apenas o "trabalho em grupo" e a "participação" têm uma expressão significativa; por sua vez, as "equipas semi-autónomas" têm uma representação muito pequena. Como se pode verificar na figura "Novos modelos", tanto no discurso sociológico como no da SIOT, o fordismo e o taylorismo permanecem os mais referenciados (não se verificando mesmo uma diminuição no número de referências) do que os novos conceitos "*lean production*" ou "produção flexível". Ao mesmo tempo, os temas do paradigma humanista não sofreram uma diminuição no número de referências; pelo contrário, a tendência tem sido no sentido do crescimento, como se pode ver na figura abaixo representada:

**Figura 6**



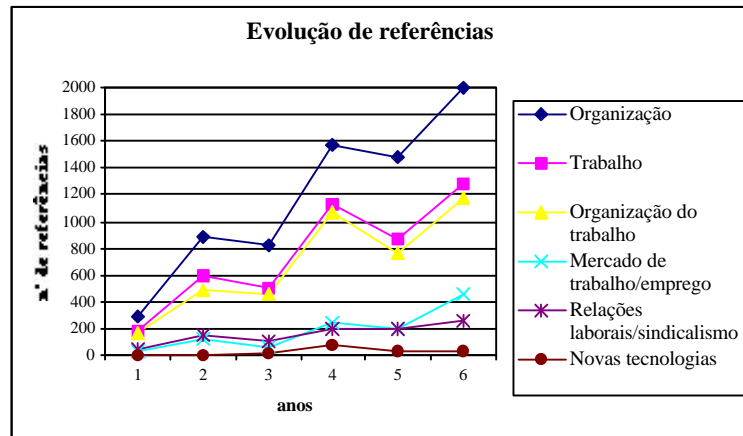
### **2.3. Uma nova SIOT centrada na problemática do emprego?**

Há ainda a referir a terceira tese, segundo a qual está a emergir uma nova Sociologia do Trabalho. Alain Touraine é um dos autores que partilha desta opinião, aliás expressa quando refere a emergência de uma "nova sociologia do trabalho em que os problemas do emprego ocupam um lugar central – em contraste com a antiga sociologia do trabalho onde se privilegiaram os temas relativos à actividade profissional e à organização do trabalho."<sup>5</sup>

Apesar do aumento de referências relativas ao mercado de trabalho/emprego, as referências relativas ao trabalho/actividade profissional, bem como à organização do trabalho, continuam a ser dominantes em SIOT, como se pode ver nas figuras que seguem.

<sup>5</sup> Touraine: Antiga y nueva sociologia del trabajo, *Sociologia del Trabajo*, 1998/99, nº 35, p. 4.

Figura 7



Os processos de reestruturação têm estado na base do crescente número de empresas que revestem as características do modelo de ‘empresa flexível’. A focalização na actividade central leva à criação (ou manutenção) de trabalhadores nucleares (analistas simbólicos), detentores de novas competências (inclusive competências informacionais, empresariais e de gestão), bem remunerados, com uma situação profissional estável. Mas, ao mesmo tempo, a exteriorização das restantes actividades implica a difusão de formas de emprego flexíveis, frequentemente precárias; por conseguinte, assiste-se ao crescimento de uma força de trabalho fluída, flexível que pode ser contratada, despedida, exteriorizada, de acordo com as necessidades de adaptação ao mercado.

O aumento do desemprego e do emprego precário não é apenas um reflexo do insucesso económico e da perda de quotas de mercado por parte das empresas; frequentemente, empresas privadas e públicas decidem reduzir o seu número de empregados mesmo quando se encontram em boa ou estável situação financeira. É pois neste sentido que Gallambard afirma que "a supressão de empregos se tornou um acto de gestão corrente" <sup>6</sup>.

Tanto o desemprego como o emprego precário não implicam apenas uma situação económica frágil que pode ser remediada através da atribuição de um subsídio ou de um rendimento mínimo. A exclusão do emprego e da empresa implica uma situação de isolamento para os indivíduos em causa, além de se reflectir na ausência de identidade social e na incapacidade de ter uma voz que defenda e lute pelos seus interesses. A instabilidade económica, familiar, emocional e profissional afecta a auto-estima, levando também à passividade, à desmotivação, à perda de esperança no futuro e, por sua vez, à incapacidade de aproveitar uma eventual oportunidade emergente.

As referências aos temas relacionados com o mercado de trabalho e emprego conheceram um aumento substancial na década de 90, como se pode constatar na figura relativa à evolução das referências em SIOT.

Entre as formas flexíveis ou atípicas de emprego, há uma certa concentração das referências em torno do auto-emprego e do trabalho a tempo parcial.

<sup>6</sup> Galambard, Bernard: *Une Nouvelle Configuration Humaine de L'entreprise*, Paris, ESF Éditeur, 1994, p. 48.

No discurso da Gestão, assim como no discurso político, as formas flexíveis de emprego tendem a ser vistas como factores favoráveis à conciliação entre o trabalho e a vida familiar, permitindo uma maior autonomia individual na gestão do tempo. Nesta óptica, a proliferação das diversas formas de emprego flexível traduz uma tendência duplamente vantajosa: por um lado, permite responder às actuais necessidades económicas; por outro, possibilita uma melhor adequação às necessidades dos indivíduos e das suas respectivas famílias. Porém, esta perspectiva optimista, porque apenas se concentra nas oportunidades e nos benefícios, perde de vista que a difusão das formas flexíveis de emprego se traduz também em situações de precariedade e na ausência de perspectivas pessoais e profissionais. Esta cegueira optimista explica porque é precisamente neste “terreno de vulnerabilidade que se desenrolam os rituais encantatórios dos gestores e os apelos cada vez mais exigentes que visam o dinamismo pessoal. Enquanto os assalariados vivem num imaginário da fragilidade, o discurso político não consegue dar-lhes confiança no futuro”.<sup>7</sup> A vulnerabilidade é extremamente forte, uma vez que “entram em disfunção, simultaneamente, as instituições de instauração do laço social e da solidariedade (a crise do Estado-Providência), as formas da relação entre a economia e a sociedade (a crise do trabalho) e os modos de constituição das identidades individuais e colectivas (crise do sujeito).”<sup>8</sup> Apesar da sua crescente importância, as formas flexíveis de emprego e as suas implicações individuais e sociais são pouco estudadas pela Sociologia.<sup>9</sup>

No contexto das transformações aqui referidas, ressalta ainda a necessidade de defesa institucional do trabalho. Porém, os sindicatos enfrentam uma dificuldade crescente em representar interesses de natureza tão diversificada e, por conseguinte, nota-se uma tendência para o enfraquecimento da parceria social e para a individualização das relações laborais. Este facto, em articulação com a difusão das relações contratuais incertas e temporárias, leva ao enfraquecimento da noção de interesse colectivo e da empresa como uma unidade portadora de sentido e identidade para aqueles que nela trabalham. Face à ausência de sentido colectivo e de obra colectiva, cada indivíduo gere isoladamente o seu destino profissional e a incerteza do seu futuro.

Segundo Castells, vive-se a este respeito uma evolução paradoxal; enquanto o Capital se coordena e reforça globalmente, o Trabalho individualiza-se e dissolve sua entidade colectiva numa variedade infinita de existências individuais.

Relativamente a esta problemática, interessa, pois, questionar: Qual a expressão das referências a temas relacionados com a defesa institucional do trabalho, nomeadamente: sindicalismo, contratação colectiva e greves? Como ilustra a figura sobre a evolução das referências em SIOT, o número de referências demonstra que efectivamente se trata de uma problemática que mantém a sua importância para a Sociologia e, como tal, não apresenta quaisquer indícios de diminuição.

No que se refere aos novos modelos organizacionais, actualmente são muito referidas as redes e as organizações virtuais como modelos de excelência da sociedade da informação. As suas estruturas provisórias são consideradas ideais na capacidade de resposta a uma procura incerta e variada. No entanto, as referências a estes termos são poucas, sobretudo em Sociologia.

---

<sup>7</sup> ROSENVALLON, Pierre: *A Nova Era das Desigualdades*, Oeiras, Celta, 1997, p. 15.

<sup>8</sup> *Ibidem*, pág. 17.

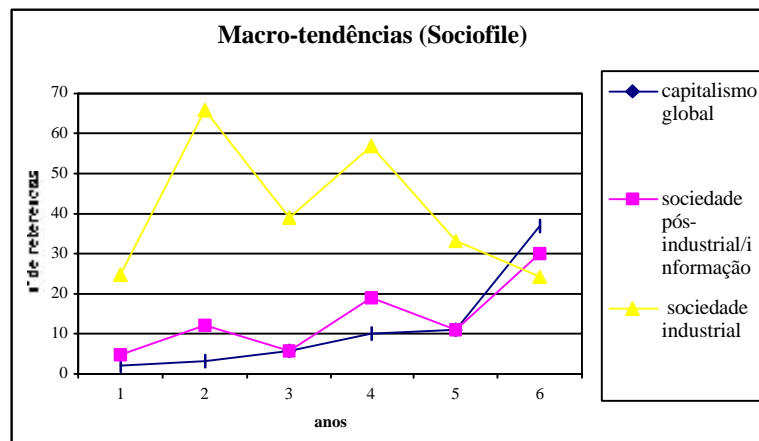
<sup>9</sup> No sentido de travar esta tendência, é importante e urgente que se realizem estudos sobre as consequências psicológicas e sociais nefastas decorrentes de situações de desemprego e de emprego precário.



O debate sobre as macro-tendências, nomeadamente sobre a sociedade da informação, tem pouca expressão; encontrámos poucas referências a conceitos relacionados com o tipo de sociedade emergente. Embora a produção sociológica seja mais elevada do que a produção na área da Gestão, ainda há poucas referências à sociedade pós-industrial, sociedade de conhecimento/da informação ou ainda ao capitalismo global. No entanto, as referências a estes termos demonstram uma tendência de evolução positiva, i.e., tendem a aumentar em detrimento das referências relativas à sociedade industrial.

A figura seguinte indica as referências relativas a este conjunto de conceitos:

**Figura 8**



A sociologia, e também a SIOT, enfrenta o desafio de debater a tese muito em voga em torno da sociedade do conhecimento, segundo a qual estamos no caminho da generalização do trabalho inteligente realizado em redes de organizações flexíveis. Além disso, a SIOT não pode ficar indiferente face às teses tecnicistas que declaram a supressão do factor humano do mundo da produção. De acordo com esta perspectiva, a produção torna-se cada vez menos dependente do homem, dada a possibilidade de fornecer competências e informações independentes dos agentes humanos e de as incorporar em mercadorias informacionais disponíveis para computadores. “Logo, que a produção depende cada vez menos das performances humanas, a satisfação dos trabalhadores perde a sua importância e autoriza uma maior flexibilidade na organização económica.”<sup>10</sup>. O facto de os aspectos humanos e sociais tenderem a ser subvalorizados face à tecnologia tem a ver não apenas com a subsistência de uma mentalidade tradicional, profundamente marcada pelo taylorismo, mas também com as atitudes dos próprios cientistas sociais. De acordo com Chris Clegg e Martin Corbett, “tem de ser dito que os próprios cientistas sociais contribuíram substancialmente para a escassa influência que detêm. Os cientistas sociais falharam, nomeadamente, na persuasão dos outros quanto à legitimidade e relevância dos aspectos humanos da Tecnologia Avançada de Produção. (...)”

<sup>10</sup> Mowshowitz, Abbe: Le meilleur des marchés: marchandises informationnelles et changement de société, in: Mayère, Anne (dir.): *La Société d'Informationnelle*, Paris, L'Harmattan, 1997, p. 23

Estas falhas por parte dos cientistas sociais têm a ver com os objectivos da investigação, com as ênfases e com o seu estilo" <sup>11</sup>

É ainda de salientar que, no domínio SIOT, se têm desenvolvido alguns estudos críticos sobre as práticas correntes da Gestão. No entanto, estes assumem ainda uma expressão pouco significativa. O facto de a SIOT debruçar os seus estudos sobre as novas práticas de gestão não significa que os investigadores e autores assimilaram acriticamente a normatividade inerente às mesmas. Quer dizer que, mesmo quando a Gestão e a SIOT se focalizam sobre os mesmos temas, os quadros de referência e as preocupações analíticas podem ser dissemelhantes.

No fundo, parece legítimo questionar: quais são as principais clivagens entre os estudos críticos e os estudos não críticos ? De acordo com V. Fournier e C. Grey,<sup>12</sup> os primeiros têm subjacente uma perspectiva humanista e, como tal, põem em causa a racionalidade das práticas da Gestão, o que explica o seu interesse por temáticas como o poder, as desigualdades, a intensificação do trabalho e do controlo; os seus autores rejeitam pensar em imperativos e preferem reflectir sobre as alternativas possíveis; além disso, em vez de alinharem as teses positivistas, pautam-se por uma orientação reflexiva. Por seu turno, os estudos que não são críticos têm subjacente uma perspectiva racionalizadora, o que justifica o seu interesse por temáticas que giram à volta de referências como: eficiência, eficácia e lucro; os seus autores utilizam e subordinam o conhecimento científico aos propósitos da produtividade e da eficiência; invocam a 'naturalidade' e a inevitabilidade das suas práticas como imperativos incontornáveis face às pressões económicas e tendências do mercado; e seguem uma orientação marcadamente positivista.

Ainda, de acordo com aqueles autores<sup>13</sup>, também as abordagens e os estudos críticos podem apresentar divergências entre si, designadamente no que respeita aos seus princípios e propósitos. Há uma clara clivagem entre aqueles que seguem orientações pragmáticas e, portanto, procuram reformar a Gestão, i.e., contribuir para o desenvolvimento de práticas gestionárias mais humanistas e mais eticamente responsáveis, e aqueles que seguem o purismo e o elitismo intelectual e que se reclamam 'anti-gestão', recusando qualquer diálogo interdisciplinar; qualquer tentativa de reformar a Gestão é, portanto, sinónimo de corrupção intelectual.

### **3. A Gestão face às mudanças económicas – o advento da 'racionalização flexível'**

No domínio da Gestão, os temas mais referenciados encontram-se listados na figura abaixo representada, destacando-se designadamente: modernização tecnológica, gestão de recursos humanos, reengenharia, cultura de empresa, globalização e competitividade. Nota-se, portanto, uma predominância de temas que reflectem as grandes transformações económicas e tecnológicas e, por conseguinte, os métodos anunciados pela Gestão para vencer os desafios da competitividade no mercado global (reengenharia, trabalho em equipa, *outsourcing*, *downsizing*, *just-in-time*, *total*, *quality management*, etc.)

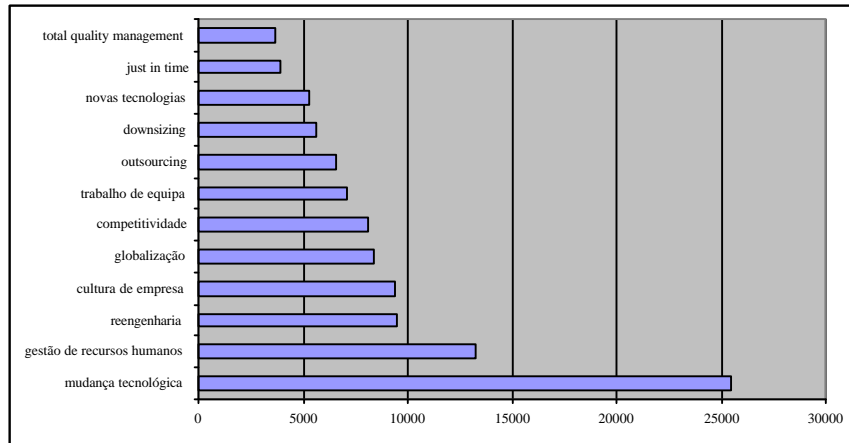
---

<sup>11</sup>Clegg, Chris e Corbett, Martin: "Research and Development into 'Humanizing' Advanced Manufacturing Technology" in Eall-clegg-kemp (eds): *The Human Side of Advanced Manufacturing Technology*, Chichester, John Wiley & Sons Ltd, 1987, p. 181.

<sup>12</sup> Fournier, Valerie e Grey, Chris, "At the critical moment: conditions and prospects for critical management studies", *Human Relations*, New York, New York, January, 2000 (*downloaded*).

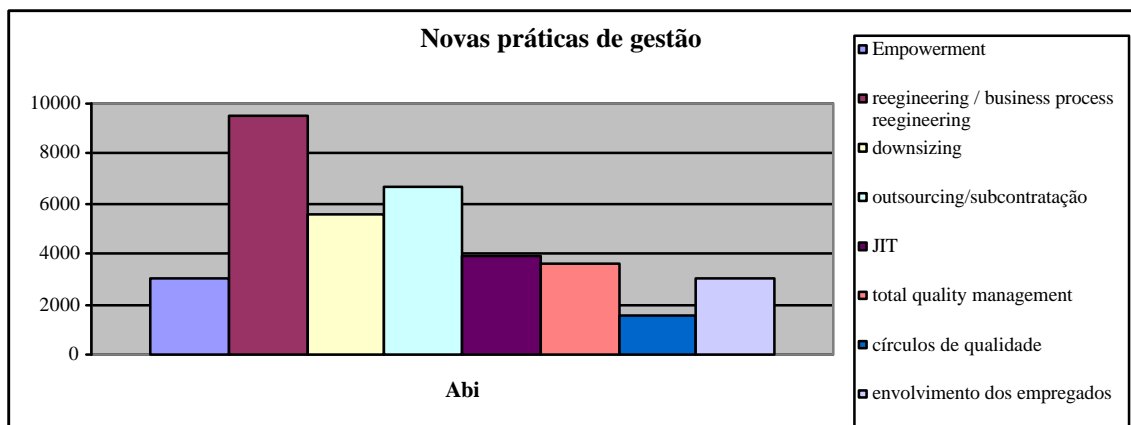
<sup>13</sup> Op cit.

Figura 9



A década de 90 marca-se pela ressurgência da racionalização, mais concretamente da racionalização flexível<sup>14</sup>, que apela a diversos métodos e técnicas de reorganização (*total quality management*, *just-in-time*, *downsizing*, *reengineering* e *outsourcing*) como meios de tornar as empresas adaptáveis às mudanças do meio envolvente. Este novo discurso demarca-se do discurso humanista que teve as suas raízes na Escola das Relações Humanas e que depois de desenvolveu, nomeadamente através da abordagem do Desenvolvimento Organizacional. Tal como é demonstrado na figura, a reengenharia assume, no âmbito das novas práticas de gestão, um peso muito considerável, seguindo-se outros dois termos também muito em voga, a subcontratação (*outsourcing*) e o *downsizing*.

Figura 10



A reengenharia dos processos (*Business Process Reengineering*), que pode ser considerada como a alternativa americana ao modelo japonês, conheceu uma rápida difusão, principalmente depois da divulgação do livro "*Reengineering the*

<sup>14</sup> Abrahamson, E., "The emergence and prevalence of employee management rhetorics: the effects of long waves, labor unions, and turnover, 1875 to 1992", *Academy of Management Journal*, Mississippi State, June, 1997 (downloaded).

*Corporation - Manifesto for Business Revolution*", publicado por Hammer em 1993.

Trata-se de um método que encerra a promessa de alcançar saltos gigantes e drásticos nos resultados da organização, propondo para esse fim um conjunto de inovações radicais que passam por arrasar as estruturas e os procedimentos existentes nas organizações e recriar formas completamente novas de realizar o trabalho.

Ainda que as teses em torno da reengenharia reivindicuem uma perspectiva inovadora, os seus críticos afirmam que se trata de um método que, apesar de retomar os princípios sócio-técnicos antigos (trabalho de grupo centrado nos processos, introdução de *feedbacks* no processo de trabalho, etc.), os coloca numa nova embalagem<sup>15</sup>. Ou seja, no âmbito deste método, os princípios humanistas são subjugados ao objectivo da racionalização dos processos operacionais. São exploradas as potencialidades das tecnologias de informação e comunicação com vista ao aumento da flexibilidade e à supressão de desperdícios, mas impera uma perspectiva tecnocêntrica que se centra nas potencialidades das TIC. Esquece-se portanto as pessoas, descuidando-se a sua formação, qualificação e desenvolvimento profissional. O agrupamento máximo de postos e tarefas, a compressão vertical dos processos e a descentralização das decisões, numa óptica de redução de custos (tornar as empresas delgadas e esbeltas), implica não apenas despedimentos, mas também uma intensa pressão sobre os sobreviventes, que enfrentam um ambiente de insegurança, desconfiança, preocupação e angústia.

Os princípios subjacentes ao *downsizing* são semelhantes. Trata-se, no fundo, de um mais um método de emagrecimento organizacional cujo alvo são os trabalhadores, encarados como 'fonte de desperdício' a abater. O objectivo lapidar é, pois, conseguir uma reestruturação radical, através de uma redução drástica do número de efectivos e da supressão dos níveis hierárquicos intermédios. É uma moda gestonária de meados dos anos 90; em 1993, o número de referências na base de dados ABI atingiu o seu valor máximo, o que provavelmente se relaciona com a publicação em 1992 do livro de Robert Tomasko - *Downsizing, Reformulando e Redimensionando a Sua Empresa para o Futuro*.

Quanto ao *outsourcing*, trata-se de um método muito em voga nos últimos anos da década de 90, cujo objectivo é também emagrecer a empresa, diminuir drasticamente os custos inerentes ao factor trabalho, transformando os custos fixos em custos variáveis. Para tal, a empresa concentra-se apenas nas actividades centrais - *core business* -, gerindo para o efeito o mercado interno de emprego, constituído pelos *core workers*; todas as actividades de natureza secundária são exteriorizadas. As empresas recorrem ainda à flexibilidade numérica, i.e., criam um mercado secundário/periférico, o qual contraem ou expandem em função das necessidades do mercado. A adesão das empresas a este método, cada vez mais generalizada, tem eco no discurso empresarial e político em torno da flexibilização do mercado de trabalho, cujos principais efeitos têm sido o desemprego, a precarização do emprego e a desprotecção laboral e social de muitos trabalhadores.

Esta ênfase dada no discurso da Gestão a estes três métodos explica as entoações críticas dirigidas por Jeffrey Pfeffer aos heróis da gestão, dado que " (...) raramente são conhecidos pelo factor humano. Pelo contrário, são pessoas com a obsessão dos números, prontos a cortar os níveis de emprego e os

---

<sup>15</sup> MUMFORD, E.: "New treatments or old remedies: Is business process reengineering really socio-technical design", *Journal of Strategic Information Systems*, 3 (4), 313-326, 1994.

salários da força do trabalho. Apesar de estes heróis conseguirem resultados pouco espectaculares, são idolatrados pelas escolas de gestão, pela imprensa, por *Wall Street* e por outros gestores do topo. Este género de recepção positiva a uma abordagem agressiva dos recursos humanos reforça a tendência e transmite aos outros gestores a informação sobre aquilo que é valorizado e desvalorizado. Este ambiente dificulta o sucesso de novos métodos de gestão".<sup>16</sup> Compreende-se, assim, o tom igualmente crítico de R. Petrella face às escolas de Gestão, grandes divulgadoras destes métodos: "Não vemos diferença entre as escolas militares e as escolas de gestão. Foi por isso que propus há muito o encerramento das escolas de gestão, de *management business administration*. Estas escolas não ensinam. O que fazem é ensinar a matar. Formam matadores, conquistadores, *winners*. Não ensinam a gerir uma empresa".<sup>17</sup>

O novo discurso de racionalização, muito em moda, não conquista apenas adeptos e fiéis. Envolve efectivamente um grande negócio, na medida em que gera uma verdadeira indústria de consultoria e, como tal, lucra com uma série de actividades - organização de seminários, edição e divulgação de livros, e intervenção nas empresas com vista à sua reorganização e optimização. Por exemplo, o famigerado método BPR (*Business Process Reengineering*) não se confina apenas à divulgação de um discurso através de uma miríade de canais diversificados (empresas fornecedoras de equipamento, consultores, associações profissionais, escolas de gestão, publicações, etc.); tem-se revelado também um grande negócio, estimado em 51 bilhões de \$ em 1995<sup>18</sup>. Note-se ainda que as "práticas de sucesso" (*excellent companies*) amplamente divulgadas são imitadas por milhares de empresas que procuram sobreviver e/ou vencer a "guerra" da competitividade. Os numerosos cursos de licenciatura e de mestrado, as empresas de consultoria, os *media*, os livros *best seller* dos gurus, os seminários, a grande variedade de revistas, são outros tantos meios que desempenham um papel muito importante na difusão das técnicas de racionalização flexível.

O discurso dominante da Gestão não pode ser entendido como um mero reflexo das transformações técnico-económicas; na verdade, ele exerce uma poderosa influência nas práticas organizacionais e, por conseguinte, molda as condições sociais, económicas em que vivemos. Enquanto que nos anos 60- 70, a Sociologia e a Psicologia exerceram uma influência considerável sobre o discurso da Gestão e, por essa via, também sobre as práticas organizacionais; actualmente o protagonismo, no que se refere à moldagem das práticas organizacionais, cabe à Gestão. Na verdade, nem os frequentes fracassos provocados pelos 'milagrosos' métodos parecem afectar a adesão às modas e às *buzzwords* do discurso gestor. Repare-se, pois, que apesar dos insucessos, a reengenharia continua a exercer um grande fascínio, constituindo uma referência obrigatória no quadro da inovação/mudança organizacional. Surge então a questão: como se explica este fascínio?

O poder do discurso da Gestão advém sobretudo do facto de conseguir oferecer símbolos poderosos de eficiência e legitimação. Uma empresa que tenha sido objecto de reengenharia comporta em si a imagem de empresa inovadora e, por conseguinte, esta projecção torna-se uma poderosa arma na conquista de

---

<sup>16</sup>Pfeffer, Jeffrey: A competitividade através dos recursos humanos, *Executive Digest*, Janeiro de 1995, p. 57.

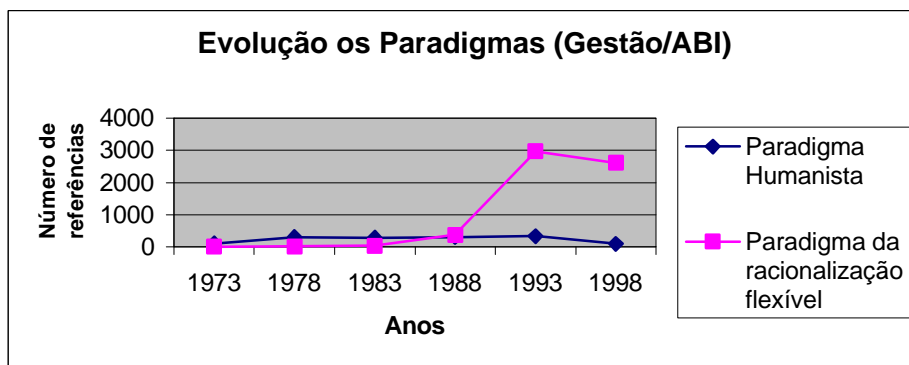
<sup>17</sup> Petrella, R. "Entrevista a Ricardo Petrella", *Economia Pura*, nº11, pág-18-19.

<sup>18</sup> Nevell, Sue; Galliers, Robert: Business Process reengineering: Explaining why BPR has diffused widely despite concerns about its effectiveness, *Comportamento Organizacional e Gestão*, 1999, Nº2, p.368.

clientes. A grande receptividade às receitas de inovação organizacional e o fascínio pelo discurso dos gurus e visionários deve-se à sua racionalidade instrumental e à sua habilidade retórico-simbólica. Num contexto de grande complexidade, instabilidade e incerteza, os gurus da Gestão apresentam os problemas como simples e as soluções como certas, e "os homens de negócios torturados pela insegurança, apressam-se a comprar essas certezas".<sup>19</sup>

A nossa pesquisa confirma a tendência racionalizadora no domínio da Gestão. De facto, verifica-se que os temas centrais da abordagem humanista (qualidade de vida no trabalho, satisfação no trabalho, desenvolvimento organizacional e democracia industrial) têm uma expressão marginal em benefício dos temas da racionalização flexível - *outsourcing*, *reengineering*, *downsizing* e *just-in-time*.

Figura 11



Ainda há pouco tempo, sobretudo na década de 80, tanto na área da Gestão como em Sociologia, diversos autores assinalaram uma evolução no sentido da relevância da dimensão social e humana da empresa. Estes autores (Peters, Waterman, Ouchi, Schein, Thevenet, Sainsaulieu, Crozier) enfatizaram sobretudo a integração social e a gestão pela cultura, anunciando a emergência de um modelo de empresa cuja regulação era de natureza cultural em detrimento da ordem burocrática e/ou contratual, onde o assalariado-sujeito dava lugar ao assalariado-actor. De acordo com Sainsaulieu e Segrestin subentende-se "que, globalmente, a empresa (...) funciona mais (...) pela crença, pela convicção partilhada, pela experiência comum, e menos pelo cálculo ou pela optimização dos factores económicos"<sup>20</sup>. De facto, este tipo de análises marcaram profundamente a nossa representação sobre a empresa. Porém, factores como o declínio do emprego e a expansão das formas flexíveis de emprego, em conjunto com os processos de racionalização organizacional, enfraquecem a ligação das pessoas às empresas e induzem um sentimento de rivalidade entre os indivíduos. Neste sentido, cada vez mais as empresas perdem a sua força integradora e identitária.

Na verdade, os discursos gestionários de hoje fazem surgir uma nova retórica sobre a empresa, onde já não vislumbram pontos de contacto com as preocupações de Elton Mayo e dos seus discípulos que consistiam em tornar as empresas espaços privilegiados de integração social. Em vez disso, as empresas

<sup>19</sup> SHADE, Dick: "As modas de gestão", Exame, 1997, nº 106, p. 22.

<sup>20</sup> Sainsaulieu, Reynaud; Segrestin, Denis (1986): "Vers une théorie sociologique de l'entreprise". *Sociologie du Travail*, (3), p. 213

tendem a transformar-se um espaço mercantil, um ponto de encontro entre o mundo do mercado e um conjunto de projectos profissionais e pessoais. Por outras palavras, a empresa já não representa um local de integração; ela tende a reduzir-se a um local de negócio.

De acordo com o discurso de Gestão, factores como a identificação com a empresa e/ou a lealdade tornam-se obsoletos. A este respeito, Hammer, o guru da reengenharia, refere um novo acordo organizacional que assenta na troca entre dois valores: iniciativa e oportunidade. A empresa oferece aos seus empregados a oportunidade e, muitas vezes, os meios educacionais para alcançar o êxito pessoal; como retribuição, os empregados comprometem-se a exercitar a sua iniciativa na criação de valor para os clientes e, conseqüentemente, em rendimentos para a empresa. "A lealdade para com a empresa, enquanto artefacto cultural, é substituída pelo empenhamento no sucesso do negócio. Lealdade e trabalho árduo são em si mesmos relíquias exóticas, quase tão importantes para o sucesso dos negócios contemporâneos como a habilidade para preparar um *martini* seco na perfeição".<sup>21</sup>

De acordo com Eric Abrahamson, estamos em presença de uma nova vaga de racionalização, a da racionalização flexível.<sup>22</sup> Esta caracteriza-se por ter como grande objectivo a racionalização e a optimização dos processos de trabalho, reivindicando para este fim o trilho da flexibilidade, quer no que respeita aos processos de gestão, quer na relação empregador-empregado, quer ainda na capacidade de resposta às constantes e voláteis mudanças no mercado.

Por conseguinte, os anos 90 distanciaram-se da retórica normativa, a qual tem em vista a optimização da produtividade do factor trabalho a partir da capitalização dos sentimentos e das emoções dos seres humanos. Esta retórica centra-se na metáfora do ser humano colectivo, ou seja, os indivíduos são percebidos como seres portadores de necessidades sociais e psicológicas. A satisfação destas necessidades, através de estilos de gestão mais participativos e descentralizadores e do enriquecimento de tarefas, conduz ao empenho e à lealdade face aos valores e objectivos organizacionais. O gestor é aqui perspectivado como um líder visionário, o condutor de energia e de criatividade em benefício da organização.<sup>23</sup>

Como a figura seguinte demonstra, no domínio da Gestão, a década de 90 é frutífera em publicações e apelos a métodos inerentes ao racionalização flexível.

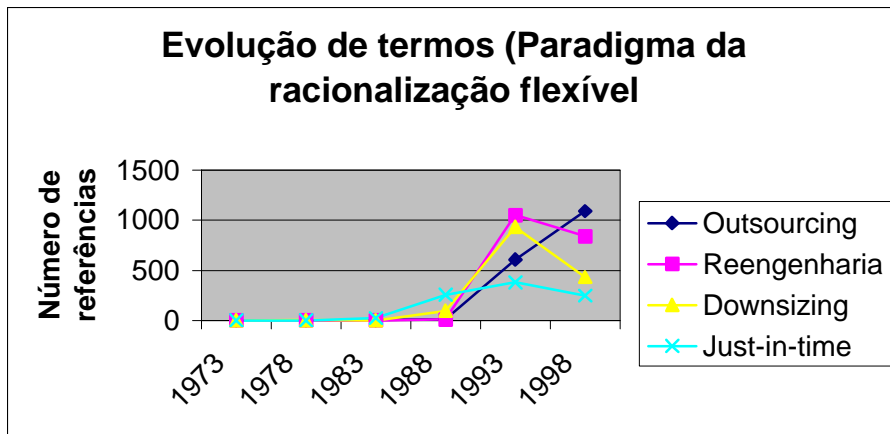
---

<sup>21</sup> Hammer: A alma da nova organização, in: *A organização do Futuro*, Europa-América, Nem Martins, 1998, pp. 42-43.

<sup>22</sup> A primeira vaga da retórica racionalista surgiu no início do século, com os princípios da Gestão Científica do Trabalho; a segunda vaga apareceu nos anos 50, em torno das abordagens que se centraram na gestão por objectivos e nas estatísticas de controlo de qualidade; mais recentemente, nos anos 90, a reengenharia e o *downsizing* tornaram-se métodos muito na moda, e fizeram a ponte para a nova vaga de retórica – a do “racionalismo flexível”.

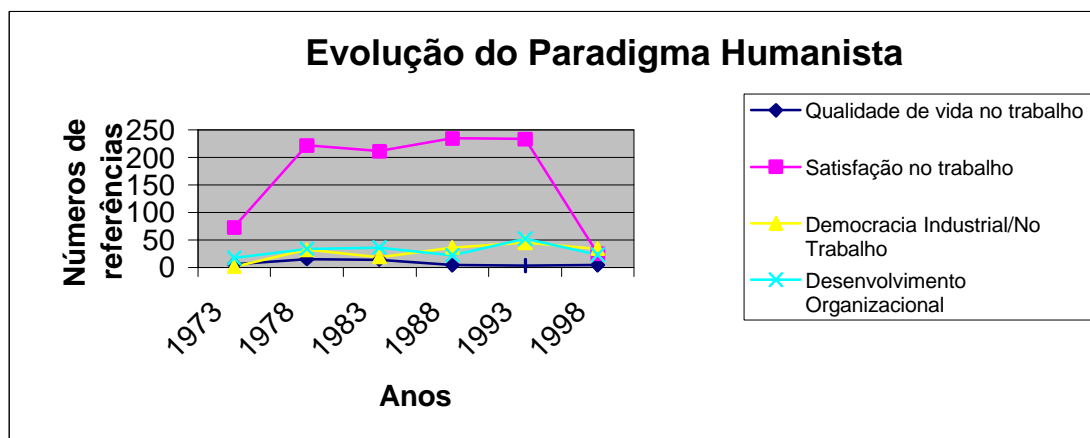
<sup>23</sup> A primeira vaga desta retórica surgiu por volta de 1919, a partir de estudos que procuraram promover políticas de benefícios no trabalho (*welfare work*); a segunda teve lugar em 1930, com o movimento das Relações Humanas. A terceira emergiu nos anos 70, em torno da retórica sobre cultura organizacional e qualidade total.

Figura 12



Por outro lado, as referências alusivas ao paradigma humanista expressam o desprezo da Gestão por temas como a qualidade de vida no trabalho, a democracia no trabalho e o desenvolvimento organizacional. Mesmo a satisfação no trabalho, conceito que, no plano retórico, assume alguma expressão no discurso gestor, decaiu drasticamente nos últimos cinco anos.

Figura 13



De acordo com Martin Bowles, as organizações contemporâneas são governadas ao sabor do mito da gestão, o qual é insensível ao homem e à sociedade. Este mito, que se prende com os princípios, valores e significados que sustentam o exercício da gestão na sociedade actual, compreende três características:

1. Uma crença inabalável na competitividade, a qual se torna um marco fundamental quer no interior da vida organizacional, estruturando as relações entre os indivíduos, quer no meio externo, derivando da procura de sobrevivência económica no mercado global. Deste modo, a vida social pauta-se pela rivalidade e pela competitividade, o que aliás está patente na própria linguagem da Gestão e no constante recurso a metáforas de guerra (invasão de mercado, eliminação de concorrentes...). A ética da competitividade/rivalidade está ainda associada à ideologia do individualismo (incentivada pelas políticas de individualização das relações de trabalho) e às relações unilaterais de poder.



2. Um imperativo de natureza económica que assenta na primazia dos princípios do mercado e do lucro, em detrimento da comunidade, dos indivíduos e da ecologia.
3. Uma ênfase na racionalidade funcional, no âmbito da qual a dimensão humana é negligenciada e instrumentalizada em nome da eficiência. A visão dos indivíduos como recursos humanos, meros instrumentos ou objectos, tem também eco neste paradigma.<sup>24</sup>

### **Conclusão**

Esta comunicação visou confrontar as áreas da Sociologia, sobretudo a SIOT, com as da Gestão a partir da análise da evolução dos temas mais referenciados em ambos os domínios. Concluimos que a convergência é bastante limitada e ocorre apenas em torno de alguns temas (emprego, desemprego, flexibilidade e inovação), contrariando assim as teses que advogam que a SIOT se rendeu ao fascínio dos temas em moda na Gestão.

Em suma, desmontando o título da comunicação, pode dizer-se que a evolução nas referências não aponta para uma convergência entre ambos os domínios científicos; efectivamente, a Sociologia e a SIOT permanecem distantes face aos anunciados 'milagrosos' métodos gestionários. Quanto à rivalidade, nota-se uma clivagem entre a perpetuação de uma perspectiva essencialmente humanista no âmbito da Sociologia (o número de referências a termos que se inscrevem neste paradigma tem estabilizado), enquanto a Gestão reforçou (e renovou) a sua tendência racionalizadora, através da qual inspira fortemente as práticas empresariais actuais.

O actual contexto de intensa competitividade, no quadro de uma economia globalizada, é favorável ao protagonismo do discurso da Gestão; os seus temas rapidamente se tornam moda, tendo uma rápida difusão em todo mundo, quer seja através dos poderosos canais de divulgação, quer mediante os grandes negócios de consultoria que estão ao dispor das empresas multinacionais. Na verdade, o discurso gestionário exerce uma influência profunda nas práticas organizacionais, reforçando cada vez mais o paradigma da racionalização flexível (reengenharia, *downsizing*, *outsourcing*), mas comportando também elevadíssimos custos psicológicos e sociais. A nosso ver, é importante que a Sociologia e, em particular a SIOT, denuncie as consequências negativas inerentes à gigantesca vaga de racionalização e que proponha alternativas – o que passa pela crítica e desmistificação do discurso e das actuais práticas de gestão, geradoras de crescentes disparidades e de fenómenos como a polarização, a exclusão e a atomização social. Além disso, a procura de alternativas apoiadas em valores distintos exige capacidade de iniciativa e autonomia na definição dos problemas sociológicos e, por conseguinte, a utilização de conceitos que permitam pensar e reflectir sobre os problemas sociais relevantes.

---

<sup>24</sup> Bowles, Martin, "The Myth of Management: Direction and failure in contemporary organizations", *Human Relations*, New York, July, 1997 (*downloaded*).

## **Bibliografia**

ABRAHAMSON, E., "The emergence and prevalence of employee management rhetorics: the effects of long waves, labor unions, and turnover, 1875 to 1992", *Academy of Management Journal*, Mississippi State, June, 1997 (downloaded)

BOWLES, Martin, "The Myth of Management: Direction and failure in contemporary organizations", *Human Relations*, New York, July, 1997 (downloaded)

CASTILLO, Juan José: *El Trabajo del Sociólogo*, Madrid, Editorial Complutens, 1994

CLEGG, Chris e CORBETT, Martin: "Research and Development into 'Humanizing' Advanced Manufacturing Technology" in WALL-CLEGG-KEMP (eds): *The Human Side of Advanced Manufacturing Technology*, Chichester, John Wiley & Sons Ltd, 1987.

FOURNIER, Valerie; GREY, Chris, "At the critical moment: conditions and prospects for critical management studies", *Human Relations*, New York, New York, January, 2000 (downloaded).

GALAMBAUD, Bernard: *Une Nouvelle Configuration Humaine De L'entreprise*, Paris, ESF Éditeur, 1994.

HAMMER: A alma da nova organização, in: *A Organização Do Futuro*, Europa-América, Nem Martins, 1998.

MOWSHOWITZ, Abbe: Le meilleur des marchés: marchandises informationnelles et changement de société, in: MAYÈRE, Anne (dir.): *La Société Informationnelle*, Paris, L'Harmattan, 1997

MUMFORD, E.: "New treatments or old remedies: Is business process reengineering really socio-technical design", *Journal of Strategic Information Systems*, 3 (4), 313-326. 1994.

NEVELL, Sue; GALLIERS, Robert: Business Process reengenheering: Explaining why BPR has diffused widely despite concerns about its effectiveness, *Comportamento Organizacional e Gestão*, 1999, N<sup>o</sup>2.

PETRELLA, R. " Entrevista a Ricardo Petrella ", *Economia Pura*, 1999, , n<sup>o</sup>11pág-18-19

PFEFFER, Jeffrey, "Barriers to the advance of organizational science: Paradigm", *Academy of Management Review*, Academy of Management, Mississippi State, October, 1993, (downloaded)

PFEFFER, Jeffrey: A competitividade através dos recursos humanos, *Executive Digest*, Janeiro de 1995, p. 57.

ROSENVALLON, Pierre: *A Nova Era das Desigualdades*, Oeiras, Celta, 1997.

SAINSAULIEU, Reynaud; SEGRESTIN, Denis (1986): "Vers une théorie sociologique de l'entreprise". *Sociologie du Travail*, (3), p. 213.

SHADE, Dick: "As modas de gestão", *Exame*, 1997, n<sup>o</sup> 106, p. 22.

TOURAINÉ, Alain: Antiga y nueva sociologia del trabajo, *Sociologia del Trabajo*, 1998/99, n<sup>o</sup> 35.