



UNICAMP

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS

PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICA CIENTÍFICA E
TECNOLÓGICA

ALÍCIA FERREIRA GONÇALVES

CULTURA DE PARTICIPAÇÃO E INTERAÇÃO EM
ORGANIZAÇÕES INDUSTRIAIS: ESTUDO DE CASO NO
SETOR DE TELEMÁTICA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

ORIENTADOR: PROF.DR. RUY DE QUADROS CARVALHO

Este exemplar corresponde à
redação final da tese defendida
por Alicia Ferreira Gonçalves
e aprovada pelo orientador
em 03/12/96

ORIENTADOR

CAMPINAS - SÃO PAULO

SETEMBRO- 1996

G586c

29559/BC

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL



UNICAMP

UNICAMP

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS

**PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICA CIENTÍFICA E
TECNOLÓGICA**

ALÍCIA FERREIRA GONÇALVES

**CULTURA DE PARTICIPAÇÃO E INTERAÇÃO EM
ORGANIZAÇÕES INDUSTRIAIS: ESTUDO DE CASO NO
SETOR DE TELEMÁTICA**

Dissertação apresentada ao Instituto de Geociências como
requisito parcial para obtenção do título de Mestre em
Política científica e tecnológica.

Orientador: Prof. DR. Ruy de Quadros Carvalho- UNICAMP

CAMPINAS - SÃO PAULO

SETEMBRO- 1996

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA I.G. - UNICAMP

Gonçalves, Alicia Ferreira

G 587c Cultura de participação e interação em organizações
industriais: estudo de caso no setor de telemática / Alicia
Ferreira Gonçalves.- Campinas, SP: [149p.], 1996.

Orientador: Rui de Quadros Carvalho
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de
Campinas, Instituto de Geociências.

1. Administração de Empresas. 2. Cultura Organizacional.
3. Organização Industrial- Brasil . 4. Indústria de alta tecnologia- Brasil.
I. Quadros, Rui Quadros. II. Universidade Estadual de
Campinas. Instituto de Geociências. III. Título.



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS
PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICA CIENTÍFICA E
TECNOLÓGICA

AUTORA: ALÍCIA FERREIRA GONÇALVES

CULTURA DE PARTICIPAÇÃO E INTERAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES INDUSTRIAIS:
ESTUDO DE CASO NO SETOR DE TELEMÁTICA

ORIENTADOR: PRO.DR. RUY DE QUADROS CARVALHO

Aprovada em: ___/___/___

PRESIDENTE: Ruy de Quadros Carvalho

EXAMINADORES:

Prof. Dr. Ruy de Quadros Carvalho


Orientador

Prof. Dra. Livia Barbosa

Prof. Dr. Guilherme Raul Ruben




Campinas, de outubro de 1996

Agradecimentos

Gostaria de expressar meus agradecimentos a algumas pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

A Rita Morelli, minha orientadora de monografia de graduação, pela introdução aos debates teóricos estimulantes e que animam até hoje algumas das discussões levadas a cabo nesta dissertação.

A Leda Gitahy pelo estímulo, apoio, discussões e sugestões que foram fundamentais para a realização deste estudo.

Ao Prof. Dr. Ruy Quadros pelo apoio, orientação do trabalho, pelas discussões e sugestões relevantes para a conclusão do mesmo.

Ao Grupo de estudos sobre culturas empresariais, pela oportunidade que me proporcionou discutir algumas idéias sobre cultura dentro da empresa.

A meu amigo Alcides Gussi, pela leitura e sugestões de algumas idéias centrais contidas na dissertação.

A minha amiga Lea Carvalho pela leitura e sugestões de alguns capítulos da dissertação.

A Cristina Rubin pelo apoio moral.

A minha amiga Andréia Couto pelo apoio em outras esferas de minha vida que contribuiu para a realização da pesquisa.

A Guillermo Ruben pela franqueza e confiança depositada desde o início.

A meu amigo Wagner Giaconi pela amizade e colaboração em relação à revisão ortográfica

A professora Hebe Mitlag pelo auxílio na confecção do abstract

A Adriana, secretária do DPCT, pela gentileza...

A Tânia e ao Val pela paciência com que me atenderam

A Márcia, Dorinha e Cássia da Biblioteca do Instituto de Geociências, pela presteza e paciência.

Gostaria de expressar meu intenso agradecimento a todos os profissionais do SEZ, pela gentileza, cordialidade e paciência com que me atenderam e dispuseram de seu “valioso” tempo durante o processo de pesquisa empírica, sem o qual esta pesquisa não seria possível. Gostaria de sublinhar meus agradecimentos a Jeanne Bandeira Maia, Nielse Maluf, Rose, Cristina, Jânio, Nelsinho, Hélio, Ilson, por facilitarem meu trabalho dentro da empresa e a Marcos Eduardo Bandeira Maia pela confiança depositada, que viabilizou a realização da pesquisa, mantendo as “portas abertas” da empresa durante um período de aproximadamente três anos.

A CAPES pelo apoio financeiro concedido para a realização do trabalho.

Gostaria de acentuar que sem o apoio material e moral de minha família esta dissertação estaria inviabilizada. Agradeço especialmente à minha mãe Amélia e à minha avó Maria Engracia.

Dedico esta dissertação ao meu filho Hector.

“A verdade é sempre a realidade interpretada”

(Oswald de Andrade)

***“Só podemos pensar através de uma rede de ‘interpretações’ que torna precárias as ‘verdades’
que consideramos as mais firmes”***

(Lebrun, 1984)

Sumário

Lista de figuras, gráficos, quadros e tabelas	vi
Lista de siglas	vii
Resumo	ix
Abstract	x
Introdução	01
1 Breve considerações sobre o tema	06
1.1 Procedimentos de pesquisa	13
2 O caso SEZ: o contexto onde se desenrolam as interações entre os atores	18
2.1 A origem do SEZ	18
2.1.1 Atividades desenvolvidas	27
2.1.2 Sistema de Coligadas	29
2.2 Descrição do Processo de Produção	31
2.2.1 Integração do produto final e controle da qualidade	32
2.2.2 Ciclo de produção	34
2.2.3 Área industrial: natureza das atividades desenvolvidas	37
2.2.4 Fase de testes	38
2.2.5 Desenvolvimento do produto	41
2.2.6 Sobre a natureza do processo inovativo	44
2.2.7 Sobre a natureza da atividade de concepção	48
2.3 O “Modelo” SEZ: a estrutura horizontalizada como estratégia do negócio	53
2.3.1 Políticas de gestão do pessoal: a Gestão Participativa	57
2.3.2 Políticas de seleção e recrutamento do pessoal	60
2.3.3 Treinamento	63
2.3.4 Política da Qualidade	67
3.0 Representações sobre a estrutura organizacional do SEZ	76
3.1 Conceito de Parceria: participação nos resultados	78
3.1.2 Noção de Contrapartidas: intensificação do trabalho e participação nos resultados.	83
3.2 Participação e o conceito de Profissionalismo	86

3.3 Reunião de Integração: a construção da Identidade da Empresa	89
3.3.1 Natureza da Participação: otimização da produção, relações de poder e interação	94
3.3.2 Responsabilidade, autonomia, confiabilidade e política de seleção e recrutamento do pessoal: o “ Tipo Ideal”	104
3.4 Gerenciamento dos conflitos: mecanismos instituídos e a ausência de um ator institucional	112
Considerações finais	117
Referências bibliográficas	127
Anexos	138

Lista de figuras, gráficos, quadros e tabelas

Figura 2.1- Organograma do SEZ	28
Quadro 2.2- Carta de Principios	54
Quadro 2.3- Política da Qualidade	69
Gráfico 2.1- Quadro de Profissionais	21
Gráfico 2.2- Linhas contratadas	25
Gráfico 2.3- Faturamento	25
Gráfico 2.4- Desempenho da Qualidade	72
Gráfico 2.5- Tendência	73
Tabela 2.1- Integração de Sistemas	33
Tabela 2.2- Testes	33
Tabela 2.3- Desenvolvimento do Produto	42
Tabela 2.4- Treinamento	63

LISTA DE SIGLAS

ABA- Associação Brasileira de Antropologia

AT&T- American Telephone and Telegraph Company

BIT- Dígitos binários, menor unidade de armazenamento de dados no computador

BVQI- Bureau Veritas Quality International

CBTI- Centro Brasileiro de Tecnologia Industrial

CCQ- Círculos de Controle de Qualidade

CPA- Controle por Programa Armazenado- equipamento de comutação que está baseado nesta tecnologia

CPqD- Centro de Pesquisa e Desenvolvimento da Telebrás

DIEESE- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos

DPCT- Departamento de Política Científica e Tecnológica

DSP- Processamento Digital de Sinais

EBT- Empresa de Base Tecnológica

EMBRATEL- Empresa Brasileira de Telecomunicações

FCAV- Fundação Carlos Alberto Vanzolini

FINEP- Financiadora de Estudos e Projetos

IBM- International Business Machines

IP- Indicador de Produtividade

IPEA- Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas

ISO- International Organization for Standardization

JIT- Just-in-time

N A- Nota de Alteração

OTZ- Obrigações do Tesouro do SEZ

P&D- Pesquisa e Desenvolvimento

PABX- Private Automatic Branch Exchange- sistema privado de comutação

PBQP- Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade

PCT- Programa Comunitário de Telefonia

PNQ- Prêmio Nacional de Qualidade

RNT- Revista Nacional de Telemática

STB- Sistema Telebrás

TELEMÁTICA- Refere-se às indústrias de telecomunicações e informática enquanto indústrias que utilizam uma base tecnológica comum: a microeletrônica

TQC- Total Quality Control



UNICAMP

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS

PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICA CIENTÍFICA E
TECNOLÓGICA

CULTURA DE PARTICIPAÇÃO E INTERAÇÃO EM
ORGANIZAÇÕES INDUSTRIAIS: ESTUDO DE CASO NO SETOR DE
TELEMÁTICA

RESUMO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

ALÍCIA FERREIRA GONÇALVES

Esta dissertação tem como objetivo analisar a relação entre a adoção e difusão de alguns princípios e práticas de administração "baseadas" no "modelo" japonês de gestão e o estabelecimento de uma cultura apoiada em elementos como comunicação e consenso. O estudo realizado demonstrou a cultura desenvolvida dentro da empresa como fruto de um processo interativo estabelecido entre os atores e dos mesmos com a estrutura, tal como esta se encontra configurada. O processo interativo observado depende de alguns elementos como, nível de educação formal, identidade sócio-ocupacional e interpretações elaboradas pelos atores da situação do mercado de trabalho no país. O estudo apontou ainda, as possibilidades e os limites da administração participativa e sua relação com o "modelo" de interação em indústrias de alta tecnologia. Finalmente, o estudo identificou um padrão de interação qualitativamente distinto, daquele observado em outros tipos de indústrias, tais como as do setor metal-mecânico.



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS

PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICA CIENTÍFICA E
TECNOLÓGICA

**CULTURA DE PARTICIPAÇÃO E INTERAÇÃO EM
ORGANIZAÇÕES INDUSTRIAIS: ESTUDO DE CASO NO
SETOR DE TELEMÁTICA**

ABSTRACT

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

ALÍCIA FERREIRA GONÇALVES

The aim of this research is to analyze the relationship between the adoption and diffusion of some principles and practices of management (based on the Japanese "model") and the establishment of a firm culture oriented towards participation and consensus. A case study was carried out in a Brazilian firm that deals with information and telecommunication technologies. It was found that the developed culture is the result of an interactive process among the actors and between the actors and the structure of the firm. It depends upon some elements like formal education level, socio-occupational identity and the interpretation of the present national labor market situation. The study also points out the possibilities and limitations of participant administration and its relation with the model of interaction acting in this kind of high-tech industry. Finally, it identifies a qualitative pattern of interaction different from the one in other industrial sectors like metallurgical and mechanical industries.

INTRODUÇÃO

O presente estudo se insere na discussão que se trava sobre a difusão e adaptação, no contexto brasileiro, de novas técnicas e métodos de gestão inspirados em práticas empresariais japonesas e sua relação com uma suposta “cultura de participação”.

O objetivo desta investigação consiste em apreender a possibilidade da constituição daquilo que a literatura denomina de “cultura de empresa”¹ (corrente francesa) ou “cultura organizacional” (corrente norte-americana), apoiada em elementos como: participação e consenso. A presente dissertação buscou apreender tal possibilidade em uma empresa de alta tecnologia que adota métodos de gestão do trabalho e da produção considerados inovadores.

A referida empresa (SEZ)², implementou uma série de práticas empresariais, tais como: JIT, Programa de Qualidade Total e o gerenciamento participativo. Neste sentido, ao longo do texto o termo práticas empresariais japonesas pode ser entendido como um conjunto de práticas implementadas pela empresa que guardam semelhanças com práticas de gestão da produção e do trabalho baseadas no “modelo” japonês.

A respeito do termo “modelo japonês”, Zarifian (1993) indaga sobre a sua natureza, : - “É possível falar de um modelo japonês?”. A resposta, segundo o autor, é positiva, na medida em que existe um modelo que atua nas opções ocidentais. “Trata-se, portanto, de fato empiricamente observável; no entanto, até que ponto ele (modelo) é japonês?. Como funciona a referência ao Japão³?”, indaga o autor.

Wood (1991) sublinha a falta de rigor conceitual entre os autores que utilizam a expressão “modelo”. Segundo o referido autor, não há consenso entre os autores com relação ao que se quer dizer exatamente quando falam em modelo japonês, ficando pouco claro se os autores estão se referindo somente ao processo de trabalho, ou às relações de trabalho no Japão.

¹ Autores como Aktouf (1993) utilizam a expressão cultura de empresa, enquanto que, Schein (1985) e Fleury (1987) utilizam a expressão cultura organizacional.

² Ao longo do texto a empresa investigada será referenciada pela sigla SEZ, deste modo, preserva-se-á o nome da empresa no anonimato.

³ Nos quadros em anexo, pode-se perceber os principais traços do “modelo” japonês em relação ao “taylorismo”.

Humphrey (1995) aponta as limitações da utilização do conceito **modelo** para se analisar os processos de modernização industrial em países em desenvolvimento. Segundo o autor, o modelo é útil como ponto de partida, no entanto, é preciso considerar a diversidade das experiências dos países e entender os processos através dos quais as firmas e setores se transformam. Desse modo, Humphrey adota a definição de trajetórias de mudanças e dos fatores que provocam tais mudanças.

A referência às práticas empresariais japonesas no presente estudo de caso⁴ diz respeito ao JIT interno à firma, à política da qualidade e às estratégias de envolvimento da força de trabalho com as metas propostas pela administração, assim como se configuram na empresa em questão.

O sucesso econômico japonês desperta em países ocidentais o interesse no estudos das variáveis que supostamente explicariam este sucesso: *"Why were the Japanese able to get more work, more loyalty and better quality from their employees than Americans were from theirs?"* (Jordan, 1989, p.2).

A partir de então, há uma série de publicações problematizando as possíveis causas do sucesso econômico japonês, tais como os estudos realizados por Ouchi (1986), Deal e Kennedy (1982), Peters e Waterman (1982), entre outros. Em 1983, ocorre a publicação de dois números dedicados aos estudos de cultura organizacional em duas revistas acadêmicas norte-americanas: *Organizational Dynamics* e *Administrative Science Quarterly*. Nos estudos citados acima, os autores atribuem à variável cultural rementendo à "cultura japonesa" um peso determinante no sucesso econômico das empresas japonesas.

No entanto, o próprio Coriat (1994), quando realiza estudo na Toyota japonesa, critica as explicações em termos puramente culturalistas, afirmando que o êxito do sistema japonês é resultado, entre outras coisas, de uma série de condições macro-políticas e econômicas que possibilitaram a conformação daquilo que ficou conhecido como o sistema japonês de produção industrial.

⁴Em entrevista concedida à pesquisadora B.M.(diretor-presidente da empresa) afirma ter se inspirado nas idéias de Toffler(1985), no entanto, as práticas implementadas na empresa assemelham-se às práticas empresariais japonesas, daí a opção em se conceber genericamente os procedimentos no SEZ, tendo como fonte inspiradora, as práticas empresariais japonesas.

Por outro lado, é preciso que se diga que os estudos sobre cultura organizacional ou cultura de empresa contêm representações sobre o Japão, isto é, contêm as interpretações⁵ que “nós” ocidentais tecemos sobre os processos de racionalização desenvolvidos no oriente, bem como dos princípios que informam esses mesmos processos. Assim, o presente estudo é orientado por uma determinada leitura sobre o “modelo” japonês, qual seja, aquela que “nós” ocidentais construímos em relação aos princípios e práticas implementados pelos japoneses.

A expressão “cultura de empresa” ou “cultura organizacional” no atual contexto de reestruturação produtiva, remete-se a elementos como: cooperação, participação, consenso e democratização nas relações de trabalho, tal como afirma Teal (1992).

Observa-se, portanto, que a relação entre o “cultural” e o processo de difusão de práticas gerenciais, via adoção do JIT, TQC, CCQ e outros, se apóia, entre outras coisas, no envolvimento do trabalhador com as metas propostas pela administração⁶.

O presente estudo tenta identificar a relação entre os processos de difusão de práticas gerenciais, tais como: JIT, TCQ e outros e a conformação nos locais de trabalho de uma determinada cultura, apoiada em elementos como, consenso e participação.

Uma argumentação central deste estudo é que não existe um automatismo entre a adoção e difusão de práticas gerenciais citadas acima e a constituição dentro das empresas de uma cultura apoiada em elementos como participação e consenso. Ou seja, a idéia subjacente a toda discussão proposta para esta dissertação consiste na explicitação das complexidades e ambigüidades inerentes ao processo em estudo.

⁵ O termo interpretação é utilizado no sentido de construção de uma determinada leitura que os países ocidentais tecem em relação aos processos de racionalização desenvolvidos no Oriente, qual seja, o que ficou conhecido como “modelo” japonês. Nesse sentido, o “modelo” é uma abstração, construção de um “tipo ideal” realizado pelos estudiosos destes mesmos processos. Said (1985), em seu estudo demonstra como os escritores, acadêmicos, administradores e poetas ocidentais construíram determinadas representações sobre os povos orientais, que não necessariamente correspondiam às representações que esses mesmos povos erigiam sobre si mesmos. Nesse sentido, o autor denomina “orientalismo”, uma determinada interpretação sobre o Oriente, isto é, como “nós” ocidentais representamos o Oriente.

⁶ Hirata et al (1992) reportam que existe uma diferença notável e conhecida em relação ao modelo fordista clássico que se refere ao envolvimento dos trabalhadores no processo produtivo. No entanto, pode-se identificar uma posição mais cautelosa nos argumentos de Valle (1994). Segundo o autor, a “cooperação entre trabalhadores e a direção” já era uma preocupação claramente acentuada por Taylor, tornando-se depois o principal eixo da reforma “liberal-corporativa” introduzida pela Escola de Relações Humanas.

A questão apresentada para esse estudo é informada pelo pressuposto de que a significação é inerente às esferas sociais. Portanto, considero que não há ação sem significação. A dimensão simbólica, de acordo com a minha interpretação, faz-se presente em todas as esferas da sociedade, inclusive naquelas dotadas supostamente de uma lógica estritamente instrumental. Nesse sentido, penso que seja razoável indagar sobre a constituição desta dimensão simbólica, logo, desta cultura: o que é e qual a sua constituição, enfim, qual a natureza da cultura engendrada?

A fim de responder a questão apresentada inicialmente optei por centrar o foco de análise nos princípios que informam as interações estabelecidas entre os atores no caso em estudo. Assim, procurei apreender se conceitos como, parceria, consenso, participação e excelência estariam informando as interações dentro da empresa.

A relevância da apreensão de tais princípios (no presente estudo de caso), deve-se ao fato de os mesmos constarem da Carta de Princípios⁷ da empresa, na qual estariam referidos os elementos a partir dos quais se conformaria uma cultura no SEZ, de acordo com os agentes.

Tomei a Carta de Princípios como uma proposta normativa, a partir da qual os atores **deveriam** orientar sua conduta, portanto, como um conjunto de conceitos e valores orientadores da ação.

Desse modo, o objetivo mais específico é “verificar” as **possibilidades e os limites** para a instituição dentro da empresa de maiores espaços para o exercício do **consenso, da participação e de mecanismos alternativos de resolução dos conflitos engendrados**. Em outras palavras, até que ponto, em empresas organizadas de acordo com tais métodos e técnicas, alteram-se as interações entre os atores?

Visando atingir tais objetivos optou-se pelo estudo de caso. Assim, as implicações da adoção de tais métodos e técnicas nas interações estabelecidas entre os atores serão analisadas a partir de um estudo aprofundado em uma empresa nacional que atua no setor de Telemática.

A presente dissertação compõe-se de três capítulos e uma parte destinada às considerações finais. A seguir, comenta-se sobre a estrutura da referida dissertação.

⁷Ver o citado documento no quadro da pg. 54.

O primeiro capítulo apresenta uma introdução teórica, conceitual e metodológica ao estudo. Neste sentido, explicita o conceito de cultura que informa a presente discussão, os procedimentos metodológicos que orientaram a pesquisa empírica, os objetivos explicitados para a dissertação e o argumento a ser defendido.

O capítulo 2 é um capítulo descritivo, em que se discorre sobre, as atividades desenvolvidas pelo SEZ, a origem da empresa contada a partir de seus fundadores, breve caracterização do mercado em que a empresa atua; descrição do processo produtivo, natureza do trabalho, composição da força de trabalho, descrição do “modelo”SEZ de gestão do pessoal e da qualidade. O foco de atenção no referido capítulo recai sobre as áreas Industrial e de P&D. O objetivo, neste capítulo, consiste na descrição do cenário onde se desenrolam as interações entre os agentes. O capítulo em questão explicita, entre outras coisas, a dimensão normativa do processo estudado, na medida em que apresenta o **discurso** que a empresa elabora sobre si mesma.

O capítulo 3 apresenta uma “interpretação” das representações que os atores elaboram sobre o processo de racionalização da produção tal como se configura no SEZ. É sobretudo neste nível de análise que se apreendem as possibilidades e os limites para a ampliação dentro da empresa de maiores espaços para o exercício do consenso, da participação e do exercício de formas alternativas de regulação dos conflitos. Portanto, é nesta dimensão do estudo em que existe a possibilidade de se checar a coerência entre o discurso e a prática vivenciada pelos agentes em questão.

Na parte correspondente às considerações finais, retomam-se as hipóteses e argumentos da introdução, confrontando-os com os dados empíricos.

1 BREVE CONSIDERAÇÕES SOBRE O TEMA

O tema **cultura organizacional** tem-se constituído em objeto de estudo de várias disciplinas, como a Psicologia, a Sociologia, a Administração de empresas e a Antropologia. Neste sentido, existem várias abordagens da “cultura” nas organizações, tais como: estudo das influências de uma suposta cultura nacional na formação da cultura organizacional, como os estudos conduzidos pela equipe do professor Hofstade (1990) e Ferro (1991). Por outro lado, observam-se estudos que concebem a empresa como um *locus* autônomo de produção ideológica, como informa Pagès (1987), ou ainda como espaço privilegiado de produção e reprodução de valores, como argumentam Sansaulieu e Segrestin (1986).

Estudos como os realizados por Schein (1985) atribuem um papel fundamental aos fundadores das empresas na constituição da cultura organizacional. Esse autor concebe cultura como um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram suficientemente para serem considerados válidos e ensinados como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. A relevância do líder na formação da cultura organizacional decorre do fato de que os primeiros líderes, ao desenvolverem formas próprias de equacionar problemas da organização, acabam por imprimir a sua visão de mundo aos demais e também a sua visão do papel que a organização deve desempenhar.

Uma proposta alternativa para se pensar o “simbólico” nas empresas é sugerida por Fleury. Tal autora (1987a e b, 1991, 1993 a, 1993 b e 1994) ao longo desses textos, vem introduzindo na discussão, de maneira sistemática, a relação entre as estruturas de poder inerentes às empresas capitalistas e as variáveis de natureza simbólica.

Fleury (op.cit.), elabora o conceito de cultura organizacional tendo como referência as posições de Schein e Pagès. A referida autora, ao incorporar as colocações de Pagès ao conceito de cultura elaborado por Schein, explicita a dimensão política inerente ao fenômeno organizacional. Nesse sentido, a autora concebe cultura organizacional como um conjunto de valores e pressupostos expressos em elementos

simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significados e construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Não cabe nos limites desta dissertação citar toda as correntes teóricas sobre os estudos que tratam do tema ⁸em questão, mas tão somente, ressaltar que os autores trabalham em níveis distintos de análise e a partir de enfoques teórico-metodológicos variados.

Recentemente, o tema **cultura organizacional** tem sido (re)trabalhado pelos estudiosos que tratam da difusão e adaptação de novas técnicas de gestão⁹. Assim, elementos empíricos demonstram a necessidade das empresas, no atual cenário de reestruturação produtiva, de lidarem nos locais de trabalho com certos valores e conceitos tais como: participação, cooperação e consenso, elementos considerados (pela literatura) relevantes para o sucesso da introdução de novas técnicas de gestão.

No entanto, é importante notar que na grande maioria dos casos, os supostos valores se constituem em mero discurso por parte da administração, na medida que na prática cotidiana, o que se encontra é uma realidade pautada pelo autoritarismo, ausência de comunicação e exploração predatória da força de trabalho¹⁰. Nesses casos, a tão almejada “cultura” não passa de “letra morta” na boca dos dirigentes, ou então, fixada em alguma “cartilha” confeccionada pela empresa.

Obviamente que o processo de reestruturação em curso não é um processo de mão única. Trata-se de um processo complexo, em que tanto a administração como os trabalhadores têm de se adaptarem (às novas práticas e conceitos). No entanto, o que se tem observado é que as empresas utilizam o discurso da cooperação, consenso e participação para obterem o envolvimento dos trabalhadores com suas respectivas metas, não conseguindo por várias razões transcenderem o nível do discurso, assim

⁸Para o acesso a uma sistematização do conhecimento produzido sobre o tema, ver Smircich (1983).

⁹De acordo com Humphrey o principal determinante da adoção de novas técnicas e métodos de gestão é a exposição das empresas brasileiras às novas condições da competição, propiciada pela política econômica vigente no governo Collor: *“movidas pela ameaça da competição internacional, decorrentes da abertura econômica, buscam desesperadamente soluções capazes de reduzir, de maneira rápida, a defasagem que separa os padrões brasileiros de preço, qualidade e entrega daqueles prevalecentes no mercado mundial”* (Humphrey, 1994a, p. 148).

¹⁰O termo exploração predatória da força de trabalho é utilizado no texto de acordo com as formulações de Carvalho (1987).

como demonstrado pelos estudos de casos realizados por Druck (1989 e1995), Rodrigues (1991), Aktouf (1993), entre outros.

Os estudos que tratam da difusão e adaptação de novas técnicas de gestão, geralmente centram suas análises nas implicações de tais técnicas no processo produtivo, no trabalho e nas relações trabalhistas. Portanto, são várias as dimensões analisadas pela literatura: a investigação realizada por Lima (1989), trata das implicações dessas inovações no desempenho da empresa; Leite (1990), analisa as consequências das inovações tecnológicas e organizacionais do ponto de vista do coletivo operário; Druck (1989), enfoca o processo de operacionalização dos CCQ'S nas empresas localizadas na região de Campinas, confrontando no estudo as percepções da gerência, dos trabalhadores e sindicatos. Outras pesquisas, tais como a coordenada por Fleury e Humphrey (1993), analisam diversas facetas do processo em curso. No *survey* realizado por esse órgão, foram investigadas 18 empresas localizadas em São Paulo e Rio Grande do Sul. No referido estudo foram analisadas as estratégias adotadas pelas empresas na implantação de Programas de Qualidade e Produtividade, novas práticas organizacionais nas áreas de produção, problemas que têm sido encontrados e os meios empregados para resolvê-los. Examinaram-se em detalhe, exemplos específicos de novas práticas organizacionais, considerando os impactos de tais práticas no trabalho direto.

Na literatura referida acima, existe uma certa concordância entre os autores de que tais inovações demandariam um “certo” envolvimento da força de trabalho com as metas propostas pela administração. De acordo com tais autores, a busca do envolvimento do trabalhador é inteligível no atual cenário de reestruturação produtiva em curso, onde se renovam as bases da competitividade antes baseada em custo, e, agora, em **qualidade e inovação**.

Neste contexto, o trabalho estaria deixando de ser percebido como um componente de custos, como informa Carvalho (1993), para se tornar, adicionalmente, uma fonte de recursos. Para esse autor, a difusão de novas tecnologias de produção, de novas técnicas de gestão a elas associadas e a progressiva sofisticação tecnológica dos produtos exigiriam a recuperação da “inteligência” da produção, vista como um ruído indesejável dentro do dogma taylorista, até então dominante.

Outra face do mesmo processo é a dependência criada em relação à força de trabalho. Oliver e Wilknsom (1988) reportam que os métodos japoneses criam de fato, para a administração, um alto grau de dependência em relação à mão-de-obra, devido ao risco de rupturas que podem ocorrer quando os operários não desempenham suas funções dentro das especificações. Os autores afirmam que em um sistema que possui estoques mínimos com um alto grau de responsabilidade investida nos operários, a ruptura pode se espalhar rapidamente, afetando áreas de produção mais amplas.

É importante registrar que são dois os elementos principais com relação ao envolvimento dos trabalhadores no atual cenário de reestruturação produtiva: a responsabilidade em relação ao processo produtivo e a recuperação da “inteligência” da produção, elementos considerados relevantes na estratégia competitiva das empresas, em um momento onde se renovam as bases da competição, a partir de então baseada em inovação e qualidade.

Com relação ao envolvimento da força de trabalho com as metas propostas pela administração existe uma certa concordância entre os autores de que tal envolvimento implica a produção de “acordos” entre as empresas e os funcionários. No entanto, a fim de designar essa prática no interior da empresa, os autores utilizam categorias distintas. Coriat (1994) faz uso do termo envolvimento construindo uma tipologia: envolvimento imposto, implícito e negociado, já em outros textos esse mesmo autor utiliza o termo barganha, acordo e/ou contrapartidas (trade-offs); Humphrey (1994) e Fleury e Humprhey (1993) falam de acordo implícito se referindo ao caso brasileiro; Ruas et al (1993) utilizam o termo consenso.

É neste cenário que se tornam inteligíveis as estratégias empresariais de cooptação dos empregados com os objetivos da administração. É a esse contexto, portanto, que a noção de cultura da empresa se remete, como diz Teal (1992).

A esse respeito, a literatura sugere que as inovações organizacionais pressupõem a transformação da cultura das organizações, ou então, favoreçam o surgimento de uma cultura “participativa” ou “corporativa”.¹¹No entanto, como sugere

¹¹ Não há uma concordância “semântica” entre os autores no que diz respeito ao termo “cultura das organizações”. Fleury (1991 e 1993), faz uso do termo “corporativo”, Ruas et al (1993), utilizam o termo “participativo”, Fleury (1995), mais recentemente, introduz na discussão o termo “cultura da

Fleury (1993b), a bibliografia não explica como e porque se dá esse processo, muito menos a literatura foca sua atenção nos mecanismos efetivos através dos quais se constitui uma “cultura” no espaço da empresa.

Assim, o estudo parte do pressuposto de que tais métodos e técnicas de gestão da produção e do trabalho, na medida em que encontram no envolvimento da força de trabalho um de seus elementos centrais, potencializam a constituição de novos padrões de interação entre os atores no espaço organizacional, sendo que tais padrões de interação podem engendrar a constituição de determinados significados partilhados intersubjetivamente.

O modelo de eficiência taylorista apostava em um nível mínimo de interação, tal como o demonstra Littler (1978). A **tendência** neste novo “modelo” de eficiência consiste na aposta em um nível intenso de interação entre os atores. **A questão é saber como tal tendência se configura na prática.**

Neste sentido, uma das questões que o presente estudo procura responder é até que ponto se alteram as interações entre os atores em uma empresa, a partir da adoção, por parte desta de um determinado formato organizacional.

A pesquisa procurará explicitar que embora o **discurso sobre o modelo** tenha como proposta a participação e o consenso, a partir do envolvimento da força de trabalho- dados empíricos têm demonstrado que na prática as inovações baseadas no “modelo” japonês engendram em seu próprio bojo novas formas de manifestação dos conflitos, bem como formas alternativas de regulação desses mesmos conflitos.

Desse modo, uma das idéias a ser defendida nesta dissertação consiste em demonstrar que a adoção por parte das empresas de métodos e técnicas de gestão da produção e do trabalho inspirados no “modelo japonês” ao mesmo tempo em que potencializam o desenvolvimento de uma “cultura” em que a participação e o consenso sejam elementos centrais, engendram em seu próprio bojo novas formas de (re)produção dos conflitos¹², bem como de negociações desses mesmos conflitos.

aprendizagem”. No entanto, apesar da não-concordância “semântica”, esses termos se referenciam a um único fenômeno que está ligado à adoção e difusão do “modelo de gestão japonês”.

¹² Por exemplo, Humphrey (1994b), argumenta que os métodos “japoneses” intensificam o trabalho e criam novas formas de subordinação do trabalho ao capital.

Assim, o esforço empreendido nesta dissertação concorre para demonstrar a cultura como fruto de um processo interativo, ou seja, segundo minha interpretação, a referida cultura seria construída a partir da interação estabelecida entre os atores e dos mesmos com o processo produtivo, tal como esse se encontra configurado em uma determinada realidade organizacional.

Conceber cultura como um processo implica adotar para esta pesquisa um conceito que a define como um conjunto de significados partilhados intersubjetivamente engendrados no fluxo da comunicação. Assim, o conceito de cultura no qual me inspiro para interpretar as implicações da adoção de inovações organizacionais na interação entre os atores se aproxima das colocações dos autores que trabalham na linha interpretativista, tais como Geertz (1978).

Em seu livro *A Interpretação das Culturas*, Geertz nos apresenta uma redefinição do conceito de cultura, na medida em que a entende como “estrutura de significados construídos socialmente”. Nesse sentido, a cultura não é um poder, algo ao qual podem ser atribuídos os acontecimentos sociais, os comportamentos, as instituições ou os processos; ela é um contexto, algo dentro do qual tais fatos podem ser descritos com densidade.

De acordo com Geertz, não cabe perguntar se é a cultura que determina a ação, ou se é a ação que determina a cultura. Cabe, contudo, a partir de uma perspectiva interpretativista, perguntar o que está sendo transmitido a partir de tal experiência e qual o seu significado.

Desse modo, o conceito de cultura que informa a presente investigação se afasta daquelas noções constantes em algumas perspectivas presentes nas ciências sociais. Refiro-me, em especial, à concepção que entende cultura em sua dimensão estruturante, ora determinando as demais instâncias da vida social, ora sendo determinada por ela¹³. Assim, a noção de cultura através do qual a presente dissertação se baseia, afasta-se daquela que entende cultura como estrutura, em que existe uma relação de causa-efeito entre estrutura (cultura) e evento (história),

¹³Refiro-me ao clássico debate presente nas ciências sociais: “cultura e razão prática”; para um resumo do debate em questão, consultar Shallins (1979).

estrutura como algo estático e, *a priori*, independente, portanto, da ação humana e determinante das outras esferas da totalidade social.

Para Geertz (op.cit.), a cultura remete aos significados que as coisas adquirem para os atores. Neste sentido, o que importa ressaltar (tendo em vista os objetivos propostos nesta dissertação) em relação ao conceito formulado por Geertz é a significação inerente às diversas esferas da experiência social e o caráter dinâmico- a historicidade imanente aos significados.

1.1 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Após explicitado o referencial teórico que informa o presente estudo, pretendo informar sobre os procedimentos técnicos e metodológicos que norteiam a coleta e interpretação dos dados.

A fim de se estudarem os limites e as possibilidades abertos pela adoção de novos métodos de gestão para se ampliarem os espaços para o exercício do consenso, da participação e de mecanismos alternativos de regulação dos conflitos, optei por realizar um estudo de caso em uma empresa nacional que atua no setor de telemática, utilizando as seguintes técnicas de pesquisa:

(i)- Entrevistas do tipo qualitativa semi-estruturada, como a define Denzin (1989) e Thiollent (1982), com vários profissionais que ocupam posições diversas no organograma. O objetivo consistiu em captar os significados (sentido) que o desenho organizacional adquiriu para os agentes, isto é, buscou-se construir uma leitura do processo em questão, levando-se em conta na análise o ponto de vista dos atores (não como dados em si, mas como dados significativos para compor um quadro de interpretação¹⁴ do processo em estudo).

(ii)- Entrevistas com pessoas consideradas “chaves” na hierarquia da organização, como sugere Schein (1985).

(iii)- Interpretação de documentos emitidos pela empresa: jornais de circulação interna e “perfil” da empresa.

(iv)- Observação direta de eventos considerados “ritualísticos”. No caso, refiro-me especialmente às reuniões de integração.

O caso analisado refere-se a uma empresa nacional que atua no setor de Telemática, cuja escolha deveu-se a fatores que elencarei a seguir:

A empresa em questão adota técnicas e métodos de gestão do trabalho tais como: JIT, TCQ e gestão participativa, constituindo-se portanto, em um *locus*

¹⁴Sobre o conceito de Quadros de Interpretação, ver Geertz (1978).

privilegiado para a análise da relação entre “cultura da empresa” e inovações organizacionais.

O centro produtivo da referida empresa gravita em torno da produção de tecnologias (*softwares* e *hardwares*) e o fato de a empresa produzi-las incide diretamente na composição sócio-ocupacional do grupo variável-chave para se entender em parte a produção coletiva de significados.

Nesse sentido, a escolha de uma empresa que atua em um setor considerado de ponta, como é o de telemática, justifica-se pelo fato de que nas referidas empresas existe uma tendência apontada pela literatura de agregar e concentrar, em um mesmo local, um determinado perfil de profissionais (engenheiros e técnicos),¹⁵ possibilitando dessa forma o desenvolvimento no interior da empresa de uma identidade sócio-ocupacional específica, trazendo com isso implicações na natureza da interação que se estabelece entre os atores (no sentido de se ampliarem os espaços para o exercício do consenso), engendrando uma determinada “cultura” partilhada intersubjetivamente.

A realização da pesquisa tornou-se viável uma vez que a empresa possibilitou o acesso da pesquisadora às informações no local de trabalho.¹⁶

É importante explicitar neste item como se deu o acesso à empresa e como foi construída, ao longo da trajetória de pesquisa empírica a relação pesquisadora - “objeto de estudo”, uma vez que a percepção dos profissionais em relação a pesquisadora constituiu-se em um dos fatores determinantes na natureza dos dados obtidos, e, posteriormente, na interpretação desses dados¹⁷.

¹⁵Segundo Carvalho (1993), a competição com base na inovação tecnológica transformou-se em fator dominante em muitas indústrias e serviços, implicando uma intensificação das atividades de P&D. No caso das empresas que atuam em setores de tecnologia de ponta, como aponta o estudo realizado por Fleury (1993), a atividade de seu ciclo produtivo tende a se deslocar para suas atividades de inovação, nas empresas estudadas pela autora a atividade “principal” se concentra na área de P&D, cabendo à área industrial só a tarefa de montagem e controle da qualidade, daí a grande porcentagem do “staff” de técnicos e engenheiros (*white-collar*) em relação aos trabalhadores (*blue-collar*), empregados na produção direta.

¹⁶Sobre as dificuldades de se pesquisar em locais estruturados por relações de poder, tais como as empresas capitalistas, ver o texto de Beynon [198-].

¹⁷A relação sujeito-objeto é uma das questões centrais no interior das reflexões da antropologia interpretativista, a esse respeito consultar Geertz (1988), e sobre “ecos” dessa reflexão, estes podem ser encontrados no texto de Morelli (1995) e Zaluar (1994).

Tomei conhecimento da empresa pela primeira vez no segundo semestre de 1993 (ainda aluna da graduação no IFCH da UNICAMP), quando realizava a monografia na área de “ Antropologia das organizações e dos estilos empresariais”. Naquela ocasião, pretendia fazer uma monografia baseada em um estudo de caso tomando como unidade de análise uma empresa. O SEZ se apresentou, então, como um *locus* de estudo adequado para a condução da pesquisa, uma vez, que adotava métodos de gestão considerados modernos .

O primeiro contato com a empresa foi estabelecido através de uma solicitação formal, não obtendo resposta. Não obstante, como a empresa devido à suas características referentes à gestão dos recursos humanos me despertava um profundo interesse tentei contactá-la através de outros canais. Assim, após um período de 2 meses, entrei em contato com uma funcionária ligada à alta-direção da empresa . Nesta ocasião, manifestei, novamente meu interesse em realizar a pesquisa no SEZ, desta vez, verbalmente. Este contato foi decisivo, pois, através dele o acesso à empresa foi permitido, viabilizando desta forma a pesquisa.

Após um curto período de negociações entre a alta direção e a pesquisadora, a empresa se constituiu como objeto de estudo de minha monografia de graduação, realizada durante o 2º semestre de 1993, cujo título é “Gestão participativa e atores sociais” .

Recentemente, no segundo semestre de 1995 (agora como aluna do programa de mestrado do DPCT) retornei à empresa após mais uma rodada de negociações, cujo objetivo consistia na delimitação das condições de realização da pesquisa.

Pelo exposto acima pode-se depreender que a relação pesquisadora- “objeto de estudo” foi mediada ao longo do percurso de pesquisa, pela associação da pesquisadora com profissionais que atuam junto à alta direção.

Se por um lado, estas figuras de mediação (mediação entre a pesquisadora e os profissionais entrevistados), facilitaram a colaboração dos profissionais da empresa, no sentido de me receberem calorosamente e prestarem seus depoimentos, por outro lado, os depoimentos prestados , o “dito” no discurso esteve, na maioria das vezes, tangenciado pelas representações elaboradas pelos atores em relação à pesquisadora.

Ou seja, o discurso dos atores foram elaborados tendo como referência a ligação da pesquisadora com a figura de profissionais ligados à alta direção, determinando de uma certa forma a natureza dos dados obtidos.

É neste sentido que o depoimento dos atores nesta pesquisa não foram tomados como dados em si, mas sim, como dados **significativos** para compor um “quadro de interpretação” do processo em estudo.

Entrevistaram-se 30 profissionais entre diretores e funcionários que ocupam diversas posições no organograma da empresa¹⁸. Esse procedimento foi observado visando apreender o sentido (significação) que o desenho organizacional tal como se encontra configurado na empresa adquire do ponto de vista dos atores sociais.

Grande parte das entrevistas foi gravada (sempre que possível) e depois transcritas. A maioria das entrevistas foi realizada na empresa e algumas foram realizadas fora do local de trabalho. O acesso a documentos emitidos pela empresa, como: jornais de circulação interna, “Perfil da Empresa” e outros, possibilitou a identificação de mecanismos por meio dos quais se constroem uma suposta “cultura” no espaço da empresa.

Já a possibilidade de assistir a eventos considerados significativos (reuniões de integração) enquanto espaços privilegiados e autorizados para o debate e argumentação, permitiu a identificação ou não na realidade de elementos constantes na “cultura” da empresa, como por exemplo, participação e consenso.

A pesquisa centrou sua atenção nas seguintes dimensões do “modelo” de gestão da produção e do trabalho no SEZ:

- (i) - Sistemas de comunicação- com relação a tal tópico foi selecionado a fim de se verificar até que ponto ocorre uma flexibilização da comunicação na empresa estudada;
- (ii) - Estrutura de poder e processo de tomada de decisões- nesse caso, convém observar como estão estruturadas as relações de poder na referida empresa. Por outro lado, é preciso obter acesso ao processo de tomada de decisão; neste caso faz-se

¹⁸As entrevistas foram realizadas na sede da empresa em Valinhos e em uma das Empresas Coligadas localizadas em Campinas. O trabalho de campo teve a duração de aproximadamente 6 meses. O perfil da amostra está anexado no final do trabalho.

necessário formular a seguinte questão: a gestão participativa do modo como está configurada na empresa em questão, permite de fato a participação dos agentes no processo decisório?;

(iii) - Políticas de gestão do pessoal- constituiu-se em tópico a ser estudado devido ao papel estratégico que ocupa no atual contexto de inovações organizacionais e tecnológicas, sobretudo em empresas que atuam em segmentos de ponta.¹⁹;

(iv) - Natureza do trabalho executado pelos agentes- neste tópico revela-se importante identificar os elementos mobilizados para a confecção de *softwares* e *hardwares* e suas implicações na interação que se estabelece entre os agentes no espaço fabril, e

(v) - Identidade sócio-ocupacional - apresenta-se como uma variável-chave para se entender a produção coletiva de significados. Dados empíricos coihidos preliminarmente sugerem que a identidade sócio-ocupacional dos profissionais da empresa em questão (grande maioria de engenheiros, técnicos em processamento de dados e analistas de sistemas ligados ao setor de telecomunicações) implica a natureza da interação que se estabelece entre os agentes, uma vez que tal identidade remeteria a uma suposta racionalidade técnica (reservatório de saberes e *skills* próprios ao *métier*), viabilizando **em parte** a comunicação e a participação dos agentes nos processos decisórios.

¹⁹Sobre a importância de se incluir na análise as políticas de gestão do pessoal, sobretudo em empresas de ponta, ver Fleury (1993a e 1995).

2 O CONTEXTO ONDE SE DESENVOLVEM AS INTERAÇÕES ENTRE OS ATORES

2.1 A ORIGEM DO SEZ

O SEZ consiste em um sistema empresarial cuja composição do capital acionário é totalmente nacional. A *holding* é fruto da soma de esforços empreendida por 5 engenheiros e 2 técnicos ligados ao setor de telecomunicações que atuavam no CPqD da Telebrás.

Os referidos profissionais dispunham de conhecimentos (capital humano), sendo que, parte dos recursos financeiros necessários à formação da empresa foi obtido graças ao montante de capital disponibilizado por um dos sócios-fundadores e o restante viabilizado através de um financiamento da FINEP.

A data de formação do SEZ (maio/1987) coincide com um período de grande instabilidade da economia brasileira, de acordo com as declarações de B.M.(diretor-presidente) do SEZ.:

“ [...] a economia brasileira mudou sete vezes de moeda, a Telebrás teve sete diretorias, e a inflação no período foi de x000%”. B.M. refere-se em sua fala ao contexto da política econômica vigente no final do governo Sarney, caracterizado entre outras coisas, pela inconsistência da política macro-econômica e pelos altos índices de inflação. No final do referido governo, a taxa de inflação anual girava em torno de 11.000%, como aponta Cruz (1991).

Por outro lado, esse período caracterizou-se também por um processo de formação de EBT's na região de Campinas, fenômeno estudado por Stefanutto(1993). Analisando o período inicial de formação dessas empresas, Stefanutto coloca que tal período pode ser caracterizado pela formação de empresas de base tecnológica por profissionais de empresas privadas e centros de pesquisas, como resposta às restrições impostas pela estagnação e recessão econômica.

O conceito de EBT refere-se ao conhecimento tecnológico dominado pelo país, através da ação das empresas nacionais, centros de pesquisas e universidades, passível de ser utilizado não apenas na produção de bens e serviços, mas de servir de

fundamento para uma sucessiva incorporação de novos conhecimentos transferidos do exterior ou desenvolvidos localmente e, desta forma, aumentar a capacidade de inovação, permitindo a expansão da base tecnológica do país (Stefanutto, 1993, p.21). EBT seria então, uma empresa que apresenta a particularidade de situar-se na linha que delimita a base tecnológica do país.

Portanto, a origem da empresa pode ser contextualizada considerando-se os eventos macro(instabilidade da economia) e micro(formação das EBT's), expostos acima, em especial o fenômeno de formação das EBTs. No momento descrito acima configurou-se uma série de condições que possibilitaram a formação de empresas com as características daquelas observadas por Stefanutto(op.cit), dentre elas o SEZ.

Observa-se que o período analisado por Stefanutto (1975 - 1990), em especial nos anos de 1986 a 1989 (período que surge o SEZ), é caracterizado pela recessão econômica e desaceleramento dos investimentos estatais em C&T. Em decorrência, nota-se que o elemento norteador da constituição dessas empresas é a ausência de perspectivas profissionais(ou ampliação das perspectivas via criação de EBT'S) para os agentes que atuam nas universidades ou centros de pesquisas.

É importante contextualizar o período de formação das EBT'S (dentre elas o SEZ), na medida em que este fator influencia a constituição da identidade e cultura do caso estudado, que remete a uma empresa intensiva em tecnologia formada por profissionais altamente qualificados (engenheiros e técnicos) que atuavam em centros de pesquisa mantendo contato intenso com universidades.

A empresa iniciou suas operações no dia 05 de maio de 1987 “dia mundial das telecomunicações”, como sublinha o diretor-presidente do SEZ, quando nos fala sobre a origem da empresa:

B.M. discorre sobre a origem da *holding*, das suas instalações iniciais na garagem da casa do referido Diretor para a atual sede da empresa em Valinhos- SP, uma área²⁰ arborizada (sede própria) de 14.500m².

²⁰Vale registrar que a empresa se encontra situada em um antigo SPA, que foi adaptado para o funcionamento de um Centro Industrial e Tecnológico.

No início de suas atividades a empresa contava com 6 profissionais atuando no desenvolvimento do que viria a ser a 1ª central telefônica inteiramente desenvolvida no Brasil. Após 1 ano de atividades desenvolvidas na garagem da residência do diretor-presidente do SEZ, homologou-se²¹ a central telefônica pública CPA de 16 bits.

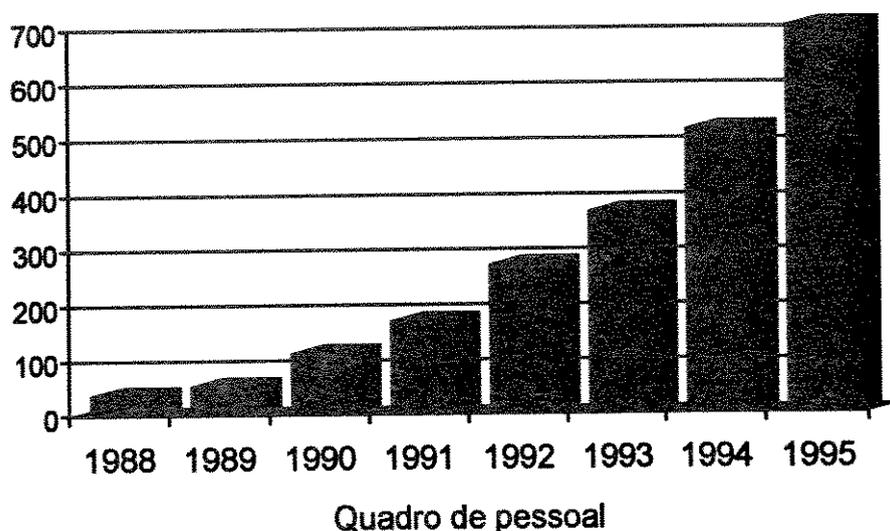
A respeito da origem da empresa o depoimento da esposa do atual diretor-presidente é ilustrativa:

“Esta empresa nasceu na garagem de minha casa. No começo, eu era o office-boy, xerocava, fazia de tudo. Tinha lá técnicos, engenheiros, todos do ramo das telecomunicações. Eles desenvolveram uma central telefônica super- desenvolvida. Na época, já havia divisão de lucros, divisão do nada, porque na época só trabalhavam de domingo a domingo”

Após esse período inicial, a empresa transferiu suas atividades para um outro local situado em um bairro residencial de Campinas, onde o número de funcionários chegou a 8, logo depois chegando a 80 o número de pessoal alocado nessas atividades. A mudança de atividades para a nova sede deu-se no ano de 1993. Atualmente, em Valinhos, o número de funcionários é de aproximadamente 150, sendo que, tal número chega a 700 profissionais se considerarmos o conjunto de empresas que compõem o SEZ. No gráfico abaixo, visualiza-se a evolução do quadro de profissionais que compõem o SEZ ao longo de 8 anos.

²¹Em agosto de 1976, o Ministério das Comunicações através de sua portaria nº903/76, regulamentou a homologação e o registro dos equipamentos utilizado nos Serviços de Telecomunicações. Por esta portaria, caberia à Telebrás observar se um determinado equipamento atendia às especificações técnicas do Sistema Nacional de Telecomunicações (Tapia, 1984, p.103).

Gráfico 2.1 Evolução do Quadro de Profissionais no período de 1988-1995.



Fonte: Perfil da Empresa (1995).

A luta árdua do início é registrada por B.M. em seu depoimento:

“ O começo como todo começo foi muito difícil: 16 horas de trabalho diário, aos sábados, domingos e feriados. Mas depois de vencer algumas barreiras burocráticas, conseguimos, após um ano inteiro de jornada ininterrupta, homologar a primeira central telefônica pública CPA de 16 bits inteiramente desenvolvida no Brasil.”

A empresa insere-se desse modo, em um seletivo e oligopolizado²² grupo de fabricantes de centrais públicas CPA:

“ Só para se ter uma idéia, quando o SEZ entrou no mercado de centrais de pequeno porte, havia no país sete tecnologias eletromecânicas comercializadas e fornecidas para o STB, além do Trópico-R. Hoje, somente três empresas estão disputando este mercado, todas

²²Segundo Moreira (1989), a estrutura da demanda do mercado em questão é caracterizada pelo fato de que a maior parte das vendas de teleequipamentos destina-se às empresas responsáveis pela oferta de serviços públicos de telecomunicações, que na maioria dos países, com exceção dos EUA, Canadá, Japão e Inglaterra, são de propriedade estatal. É importante realizar uma breve caracterização da estrutura do mercado em que a empresa atua, porque como veremos adiante, o padrão de concorrência dessa indústria determina, em grande parte as práticas empresariais intra-firma, inclusive as políticas de gestão do pessoal.

com tecnologia de ponta CPA digital, sendo duas com tecnologia genuinamente brasileira (SEZ e Promon) e a terceira com tecnologia alemã”.

Depreende-se da fala acima que o domínio do ciclo tecnológico²³ aparece nas representações do diretor-presidente do grupo como um valor e como elemento central na estratégia competitiva para inserção e sobrevivência do SEZ em um mercado altamente competitivo como é o de telecomunicações, caracterizado fundamentalmente pelo dinamismo tecnológico (Moreira, 1989; Fleury, 1993 e 1995 e Costa, 1994).

Neste sentido, Moreira(op.cit.) coloca que “o principal instrumento de concorrência das firmas nas indústrias de teleequipamentos é o lançamento de novos produtos, viabilizado pelo esforço desenvolvido nas atividades de P&D”.

Atualmente, a estrutura de mercado em que a empresa atua está assim configurado: a maioria das empresas é fruto de *joint-ventures*, como é o caso da Elebra que foi comprada pela Alcatel francesa; Nec, que tem participação do capital japonês, Ericsson (capital Sueco); Phillips (holandesa), Equitel (Siemens Alemã), sendo que as empresas 100% de capital nacional são o SEZ, Batik, Monitel e Promon.

É importante registrar que o domínio do conhecimento (que estava incorporado nesses engenheiros e técnicos) necessário ao desenvolvimento da 1ª central produzida inteiramente no país possibilitou, entre outros fatores, a constituição da empresa.

Conhecimento este adquirido através da experiência e competência desenvolvida e acumulada no CPqD²⁴ da Telebrás, como informa o responsável pela área de desenvolvimento de produtos do SEZ:

²³O princípio do domínio da tecnologia pode ser observado na Carta de Princípios em anexo. O pressuposto subjacente ao referido princípio está na crença de que “só sobreviverão à passagem para o 3º milênio as empresas que estiverem efetivamente comprometidas com o desenvolvimento contínuo de tecnologia”, nos dizeres de B.M.

²⁴Sobre a importância do CPqD na capacitação tecnológica de recursos humanos ver tabela 5.3 de Hobday (1990, p.119 -120). “ In terms of human resources, as table 5.3 indicates, by 1983 CPqD employed around 700 staff, with an additional 290 contracted out employees. CPqD actually began with a very small number of engineers (approximately 20) draw from Telebrás. As the centre grew in size and began new projects, new employees were draw from local universities and other institutes, as well as the Telebrás services companies. The large majority of full-time employees were brazilian. Altogether 762 doctors, master, graduates, technicians and other granted students worked directly on the programs and projects of CPqD. It would be wrong to suggest that CPqD actually created this base in human recourses.”.

“Na realidade todo o pessoal era da Promon. A Promon era uma das participantes do desenvolvimento do trópico r e trópico ra da Telebrás, que é uma central telefônica de linha, e, portanto, evidentemente, que foi a criação desse CPqD²⁵ aqui em Campinas que permitiu pessoas trabalhando nesta área e alguns depois saíram e foram fazer seus próprios negócios, mas utilizando inclusive grande parte da tecnologia na qual eles tinham aprendido, na qual eles tinham sido treinados (sic)”.

Entre os fatores que possibilitaram a inserção e sobrevivência do SEZ no mercado de telecomunicações está a identificação de nichos de mercado onde a empresa seria competitiva, como informa o Diretor-superintendente da área de desenvolvimento de produtos:

“ Nós verificamos qual é o mercado brasileiro e, a partir dessa necessidade, nós desenvolvemos produtos que achamos que vão encontrar um nicho de mercado. Então começamos desenvolvendo centrais de pequeno porte porque achamos que não havia nenhum produto no Brasil que fosse competitivo economicamente para essas aplicações”.

Importa registrar que a identificação de nichos onde a empresa seria competitiva se deve ao fato de que tais agentes detinham experiência acumulada e conhecimento profundo a respeito do funcionamento das redes de telecomunicações²⁶.

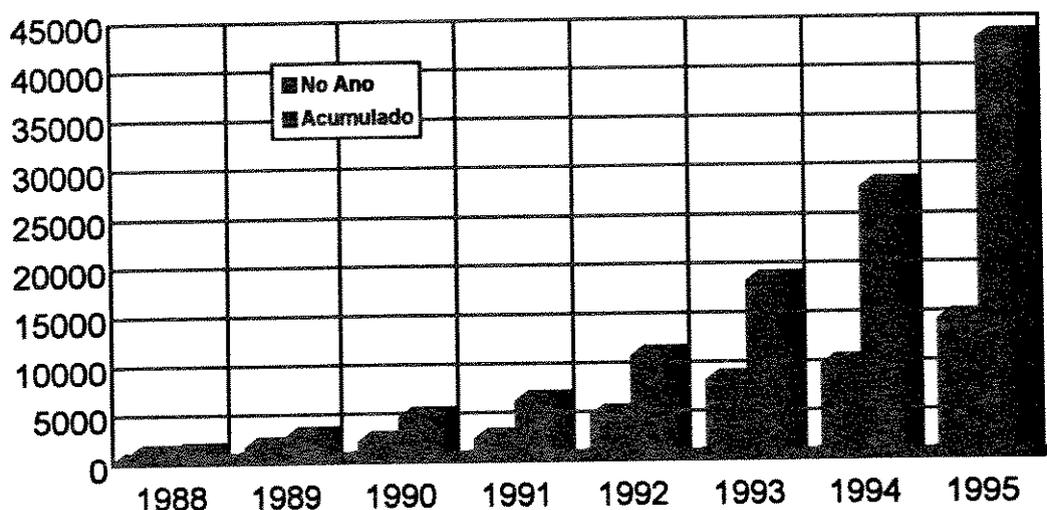
B.M., analisando a performance da empresa em relação às concorrentes, afirma que a experiência exitosa do SEZ deve-se sobretudo a dois fatores: domínio de todo o

²⁵O CPqD foi criado em 1976 na região de Campinas, segundo Hobday (1990, p.115), *“The main purpose of state investment in R&D was to establish an indigenous base in microeletronica telecomunicações in order to assist Telebrás in specifying the local network, to develop systems locally and to help in the ‘brazilianisation’ of the industrial sector.*

²⁶Moreira (1989) explica a transformação nas condições da oferta de serviços de telecomunicações em função da diminuição das barreiras à entrada possibilitadas pela mudança e convergência da base técnica: de eletromecânica para microeletrônica (que converge as tecnologias associadas às telecomunicações e informática). Tal mudança implicou entre outros fatores na horizontalização da produção, redução da complexidade nas fases de montagem e testes, demandando, portanto, uma redução tanto quantitativa como qualitativa de mão-de-obra, ao mesmo tempo em que se complexificou as atividades de P&D, demandando altos investimentos e uma mão-de-obra extremamente qualificada. O que importa sublinhar em relação às colocações do autor é que alguns dos fatores que reduziram as barreiras às entradas de novos competidores seriam justamente a diminuição do grau de complexidade nas tarefas de montagens e testes, o domínio da tecnologia e o conhecimento da rede de telecomunicações. No entanto, o nível de recursos necessários às atividades inovativas, bem como o nível de qualificação exigida da mão-de-obra, seriam fatores que dificultariam a entrada de novos competidores.

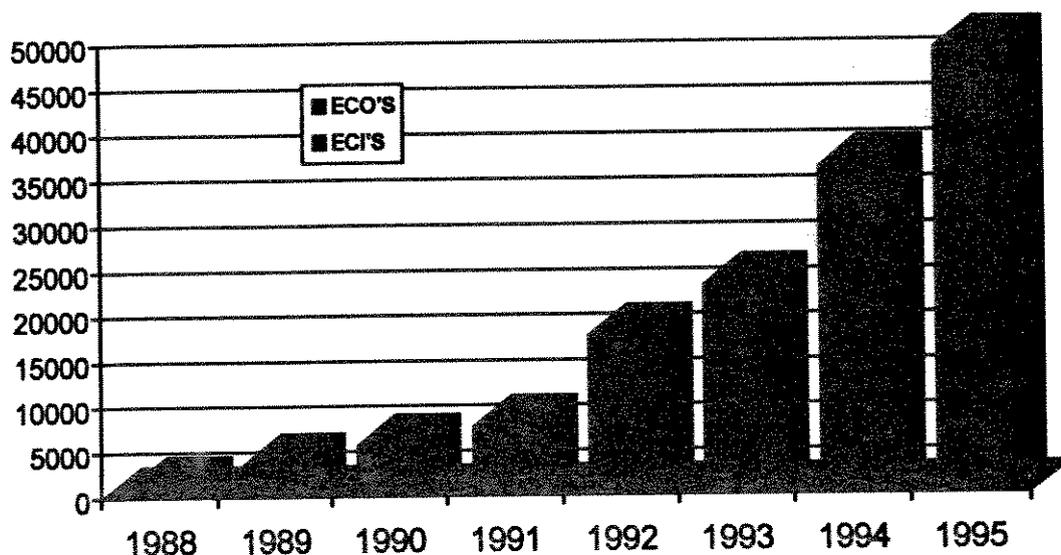
ciclo tecnológico necessário ao desenvolvimento das centrais e ao “modelo” de gestão (constituído por determinados princípios e valores) implementado na empresa. Os gráficos abaixo que demonstram o número de linhas contradas no período de 1988 a 1995 e a evolução do faturamento no mesmo período, permitem visualizar a performance da empresa ao longo do tempo.

Gráfico 2.2- Linhas Contratadas



Fonte: Perfil da Empresa (1995).

Gráfico 2.3- EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO



Fonte: Perfil da Empresa (1995).

O argumento do diretor-presidente pode ser resumido dessa forma: como foi possível uma empresa de pequeno porte, com apenas 5²⁷ anos de atuação conquistar

²⁷Atualmente, com 8 anos de atuação a empresa detém 25% do mercado, segundo declarações do diretor-presidente do SEZ em seminário proferido na ABA em julho de 1996.

em 1992, 15% do mercado de comutação, como 2ª fornecedora de centrais para o STB, concorrendo com empresas do porte da Nec, Alcatel, Promon e outras?

Segundo dados colhidos por Pessini(1986), a Nec estabeleceu atividades no Brasil desde 1966, montando subsidiárias para exportação, sendo que em 1969 instalou as primeiras fábricas. A Siemens exerce suas atividades em solo brasileiro desde 1895, através de seus escritórios para vendas. E em 1905 montou suas subsidiárias para exportação e no final da década de 60 ocorreu a implantação de suas montadoras.

A seguir, descrevem-se as atividades desenvolvidas pelo SEZ.

2.1.1 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELO SEZ

O SEZ constitui-se em uma *holding* composta de 16 empresas atuando em 18 estados brasileiros. A empresa opera no setor de telecomunicações, fabricando sistemas e equipamentos de telecomunicações²⁸ e desenvolvendo sistemas de comutação. Recentemente, entrou na área de transmissão de sinais. A empresa está sediada em Valinhos-SP e localiza-se em uma área industrial, cercada por empresas como Clark, CBTI e outras.

A *Holding* controla a produção de:

- (i) - Centrais telefônicas públicas, terminais para o usuário final (*Business to Consumer*), nas modalidades PCT (mercado público) como fornecedora para o STB;
- (ii) - Telemínio- marca registrada do SEZ .O SEZ implanta o Telemínio, administra e realiza a manutenção de sistemas telefônicos em condomínios. O Telemínio²⁹ trata-se de um telefone para condomínio que dispensa totalmente o uso de telefonistas ou qualquer intermediário nas ligações;
- (iii) - Mercado (*Business to Business*), Sistemas de comutação privada - PABX viabilizado através da parceria com a F.S³⁰, e
- (iv) - Sistemas e equipamentos de transmissão viabilizado pela parceria com a K.F.³¹

As atividades elencadas acima estão distribuídas entre as empresas que compõem o SEZ:

- (i) Empresas Coligadas Industriais;

²⁸A indústria de equipamentos de telecomunicações diz respeito a produtos e sistemas requeridos para a viabilização de comunicações de forma instantânea e interativa Moreira (1989). Os sistemas de comutação representam o coração do sistema, tendo como função conectar as chamadas intra e inter-redes, ver no anexo. Os equipamentos de transmissão são os responsáveis pela transmissão de sinais, e os periféricos são equipamentos que se localizam na ponta do sistema, ou seja, ficam de posse do usuário, recebendo ou transmitindo mensagens.

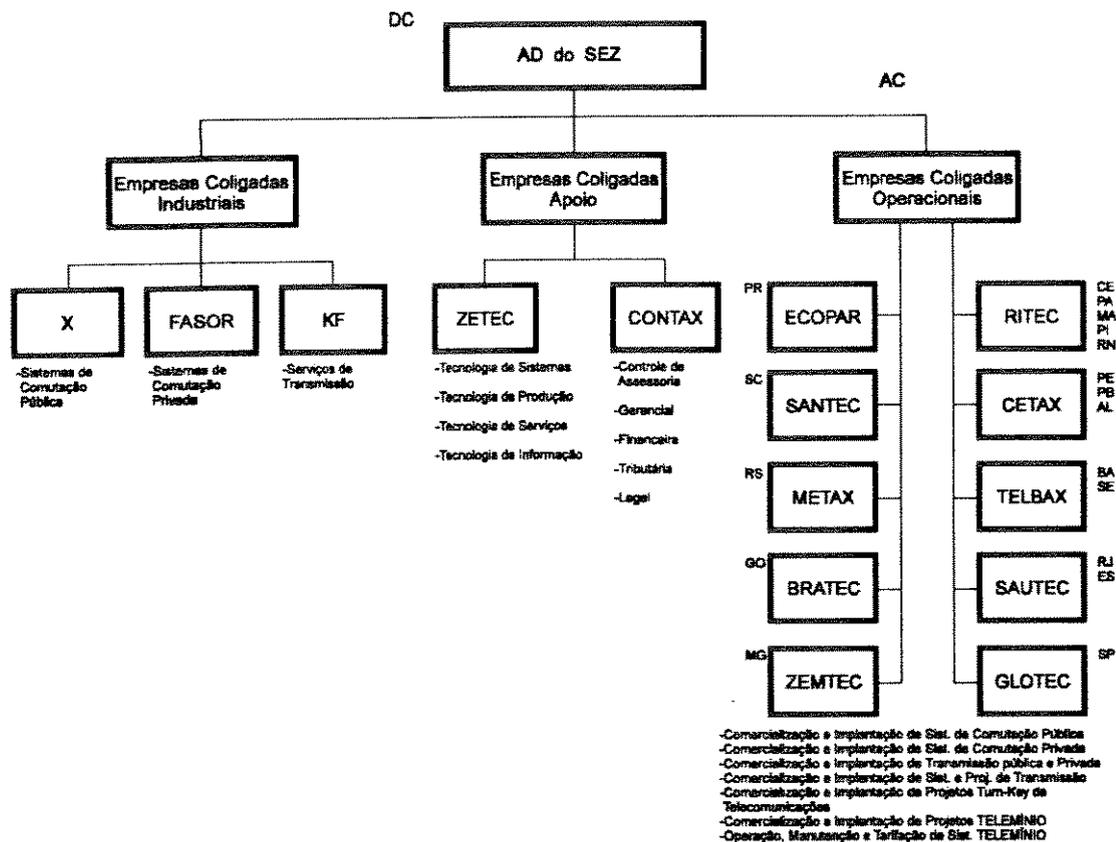
²⁹Segundo informações do agente responsável pelo marketing: 65.000 mil famílias já utilizam o referido sistema telefônico.

³⁰F.S. é uma firma localizada em São Paulo, que atua no ramo de PABX.

³¹A K.F. é uma empresa brasileira, com atuação nacional, dedicada à prestação de serviços de engenharia na área de telecomunicações. A referida empresa está sediada em Curitiba -PR, e foi criada em 06 de abril de 1988, tendo sido composta por ex-funcionários da Promon Engenharia Ltda. Atualmente, seu quadro funcional é composto por 25 pessoas, segundo dados colhidos.

- (ii) Empresas Coligadas de Apoio, e
- (iii) Empresas Coligadas Operacionais.

Figura 2.1- Organograma do SEZ



Fonte: Perfil da empresa (1995).

A atividade de geração de tecnologias é da competência das empresas coligadas industriais (K.F. e F.S), e de uma das empresas coligadas de apoio (Z.T.). Cabem às empresas coligadas de apoio as atividades de produção (integração do produto final) e controle da qualidade. Já, a comercialização e assistência técnica são realizadas pelas empresas coligadas operacionais (ECO'S), distribuídas pelo Brasil.

2.1.2 SISTEMA DE COLIGADAS

O Sistema de coligadas, implementado pelo SEZ, consiste em ligar acionariamente essas empresas à empresa geradora de tecnologia, sendo estas portanto, donas e gestoras participativas da tecnologia, segundo B.M., diretor-presidente do SEZ³². Através desse sistema, o SEZ entra com a infra-estrutura física e de equipamentos (apoio logístico) e as coligadas com o capital humano (profissionais) e prestação de serviços.

EMPRESAS COLIGADAS INDUSTRIAIS:

O SEZ conta com três empresas coligadas industriais: a primeira delas está localizada em Valinhos (SP) cabendo à mesma o desenvolvimento de sistemas de comutação pública nas modalidades mercado público e telemínio.

A segunda empresa, adquirida recentemente pelo SEZ, está localizada na cidade de Curitiba(PR) e desenvolve sistemas de comutação privada (mini-PABX).

A terceira empresa está localizada em São Paulo e suas atividades estão ligadas ao desenvolvimento de sistemas e equipamentos de transmissão de sinais.

EMPRESAS COLIGADAS DE APOIO:

Existem duas empresas coligadas de apoio. A primeira delas desenvolve tecnologias (*softwares e hardwares*) e a segunda presta assessoria gerencial, financeira, tributária e legal.

EMPRESAS COLIGADAS OPERACIONAIS:

As empresas coligadas operacionais totalizam 10 empresas atuando em 18 estados brasileiros, cabendo-lhes as seguintes atividades:

- (i) - Comercialização e implantação de sistemas de comutação pública (centrais telefônicas para o STB)
- (ii) - Comercialização e implantação do sistema de comutação privada (PABX)

³²O sistema de coligadas implementado no SEZ foi inspirado, de acordo com B.M., no modelo de empresa flexível elaborado por Toffler (1985, p. 156 a 160).

- (iii) - Comercialização e implantação do sistema e projetos de transmissão de sinais
- (iv) - Comercialização e implantação de projetos *turn-key*³³ de telecomunicações
- (v) -Comercialização e implantação de projetos telemínios
- (vi) -Operação, manutenção e tarifação de sistema telemínio.

Com relação às empresas coligadas operacionais,³⁴ pode-se dizer que o espírito que informou esse procedimento é o da atuação junto ao cliente, tal como está exposto na Carta de Princípios do SEZ³⁵.

Esse sistema consiste na operacionalização de parcerias entre o SEZ e agentes de telecomunicações que tenham atuação nas diversas regiões do país. O pressuposto subjacente ao sistema é que o referido agente seja portador de conhecimentos referentes a aspectos regionais considerados significativos para a condução dos negócios, como por exemplo: características “culturais” do mercado consumidor peculiares a cada região. Nesse sentido, acredita-se que o suposto agente esteja investido de legitimidade para desenvolver estratégias competitivas baseadas em tais conhecimentos (levando-se em conta as particularidades regionais) e experiência (no setor de telecomunicações).

A seguir descreve-se o processo de produção, tal como se configura no SEZ.

³³O sistema *turn-key* refere-se à comercialização de produtos (afins) de terceiros pelo SEZ.

³⁴B.M. afirma em entrevista concedida à pesquisadora que o modelo de coligadas implantado no SEZ está inspirado no relatório elaborado por Toffler para a AT&T. Conferir em Toffler (1985, p.164).

³⁵Conferir quadro 2.2 na pg.54.

2.2 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE PRODUÇÃO

O objetivo deste sub-item é descrever o processo de produção assim como se configura no caso estudado. O processo de produção na empresa investigada compreende as fases de desenvolvimento do produto, controle da qualidade e integração do produto final. Nesse sentido, a descrição será realizada centrando foco nas áreas industrial e de desenvolvimento de produto; como mencionado anteriormente, o processo de produção de centrais telefônicas no SEZ compreende as seguintes fases:

- (i)- Desenvolvimento do produto e
- (ii)- Integração do produto final e controle de qualidade realizado através dos testes e inspeções.

As atividades referidas são realizadas respectivamente pelas áreas de **Desenvolvimento de Produto e Industrial**, esta última compreendendo as sub-áreas de **integração de sistemas e laboratório de testes**.³⁶

A fase de P&D é a mais complexa (especialmente o desenvolvimento do *software*), envolvendo maiores recursos de todo o processo. Superada esta etapa, o processo fica reduzido à montagem dos componentes (semicondutores e circuitos integrados) em placas de circuito impresso que se constituem na unidade de funcionamento de vários sistemas.

³⁶Conferir no organograma da empresa que consta no anexo as citadas áreas e sub-áreas. Nas áreas de laboratório de testes e integração de sistemas atuam 11 e 7 profissionais, respectivamente. São profissionais técnicos de nível médio em eletrônica e de nível superior em Engenharia Elétrica e Análise de Sistemas.

2.2.1 INTEGRAÇÃO DO PRODUTO FINAL E CONTROLE DA QUALIDADE

O ciclo de produção no SEZ compreende um período de 85 dias e, como a empresa opera segundo alguns princípios do JIT³⁷, o processo de produção será descrito de trás para frente, isto é, após a assinatura do contrato (depois que as centrais já foram comercializadas pela área comercial das ECO'S). O ciclo de produção na área industrial compreende as seguintes fases:

- 1- Planejamento da produção;
- 2- Concorrência para escolher os fornecedores;
- 3- Compras;
- 4- Recebimento dos insumos;
- 5- Inspeção dos insumos;
- 6- Encomenda das placas às montadoras;
- 7- Recebimento das placas;
- 8- Teste e inspeção;
- 9- Integração de sistemas e testes, e
- 10- Expedição para o cliente.

Nesta área atuam técnicos ligados ao setor de telecomunicações. Nas tabelas abaixo, pode-se visualizar a composição sócio-ocupacional dos profissionais envolvidos na tarefa de integração do produto final e testes:

³⁷JIT (*just-in-time*) não tem tradução no português e significa produzir a quantidade certa no momento certo, isto é, quando o cliente demandar, o que implica 0(zero) material no estoque. Obviamente que zero é um número virtual, no entanto, os estoques neste novo 'modelo' são reduzidíssimos. Para maiores informações sobre o JIT e o "modelo japonês", ver Coriat (1994).

TABELA 2.1- INTEGRAÇÃO DE SISTEMAS

n° profissionais - integração de sistemas	cargo	escolaridade/qualificação
03	técnico eletrônico	2º grau-técnico eletrônico
01	técnico eletrônico	3º grau- Engenharia civil
02	estagiário	2º grau-técnico eletrônico
01	gerente de integra. sistemas	3º grau- Engenharia elétrica

FONTE: Tabela confeccionada a partir de dados fornecidos pelo administrativo do SEZ (1995).

TABELA 2.2- TESTES

n° profissionais- laboratório de testes	cargo	escolaridade/qualificação
04	técnico-eletrônico	2º grau-técnico em eletrônica
01	técnico-eletrônica	3º grau- Engenharia elétrica
01	gerente de laboratório	tecnólogo em eletrônica
03	inspetora de qualidade	1º grau
01	inspetora de qualidade	técnico em eletrônica
01	técnico em eletrônica	3º grau- Analista de sistemas

Fonte: tabela confeccionada a partir de dados fornecidos pelo administrativo do SEZ (1995).

2.2.2 CICLO DE PRODUÇÃO

1- O planejamento da produção é uma atividade realizada pela área industrial, consistindo no desenho de um plano de produção, que contemple todos os procedimentos necessários à fabricação dos produtos encomendados. Geralmente, esta atividade implica a geração de um esquema de produção, esquema este que consiste nos pedidos dos insumos necessários à montagem da central telefônica. Com relação aos produtos encomendados, vale registrar que junto ao pedido (pedido ativado pela área comercial das ECO'S) já vêm todas as especificações (design, capacidade, funções específicas etc....), demandadas pelos clientes.

A atividade descrita acima é realizada pelo profissional responsável pela área de logística. Após a confecção do plano de produção passa-se à concorrência para escolher os fornecedores.

2- Escolha de fornecedores.

A escolha de fornecedores é um processo que consiste na seleção de potenciais fornecedores através da concorrência. Tal seleção de potenciais fornecedores é realizada a partir de um cadastro³⁸ de fornecedores que é elaborado pelo Departamento de Compras da própria empresa. Isso significa que a empresa irá realizar a concorrência entre aquelas firmas previamente selecionadas. Os critérios que informam a seleção, via concorrência, referem-se à capacidade das firmas fornecedoras responderem satisfatoriamente em termos de preço e prazo, uma vez que qualidade todas as empresas cadastradas possuem. Visando controlar a qualidade de seus fornecedores, o SEZ realiza auditorias anualmente e estabeleceu alguns indicadores de qualidade que medem a qualidade mês a mês³⁹.

3- Compras.

³⁸ A realização do cadastro de fornecedores é realizado pelo Departamento de Compras e segue os seguintes passos: a- pesquisa de potenciais fornecedores; b- avaliação de potenciais fornecedores; c- desenvolvimento de fornecedores e, d- homologação de fornecedores.

³⁹ Conferir gráfico 2.4 da p. 72.

Após o processo de concorrência, são realizadas as encomendas dos insumos (componentes⁴⁰ que serão inseridos nas placas).

4- Recebimento de insumos.

No processo de compras estipula-se um prazo para a entrega dos insumos encomendados, girando em torno de 15 dias. Os insumos são guardados no “estoque”.

5- Inspeção de insumos.

A inspeção de insumos é um processo que consiste no controle de qualidade realizado pelos profissionais da área industrial (sub-área denominada de inspeção de componentes). Nesta fase, são testadas as partes individuais, ou seja, os componentes que serão inseridos nas placas.

6- Encomendas das placas às montadoras.

Trata-se da montagem das placas de circuito impresso que são realizadas externamente (o SEZ trabalha com 3 montadoras de placas).

7- Recebimentos das placas e (8) testes e inspeção.

Quando as placas chegam ao SEZ são submetidas a um rigoroso controle de qualidade, cujo objetivo é verificar se as placas estão funcionando dentro das especificações.

9- Integração de sistemas e testes.

A integração de sistemas implica a integração do produto final, a integração dos componentes das centrais. Esta atividade é realizada pela sub-área denominada Integração de sistemas, composta por sete profissionais (tab.1.1). A fase de integração de sistemas compreende a montagem, o carregamento do *software* na central e testes

⁴⁰O número de insumos é de aproximadamente 1.900, que são classificados em famílias de componentes, como por exemplo: um mesmo fornecedor fabrica a família de resistores e outro fornecedor fabrica a família de capacitores.

no sistema já integrado. O prazo para que uma seja testada é de aproximadamente 1 semana.

10- Expedição

Corresponde à fase, consistindo na expedição do produto encomendado para os clientes.

2.2.3 NATUREZA DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NA ÁREA INDUSTRIAL

Na área industrial (integração de sistemas e laboratório de testes) são integradas as partes que compõem uma central telefônica, nessa área, as atividades basicamente giram em torno do controle de qualidade.

É importante sublinhar que um aspecto fundamental para este tipo de indústria é a preocupação com a qualidade (uma vez que a qualidade é principal requisito para competir neste mercado, segundo diretor da área industrial). Nesse caso, cada um desses profissionais vai controlar a qualidade durante o desempenho da tarefa, o que significa produzir da primeira vez com qualidade. Tal processo implica o reconhecimento de que a qualidade deve permear todas as fases da produção. Portanto, o SEZ não possui um centro específico que controla a qualidade de seus produtos.

A fim de “medir” a qualidade, foram construídos alguns indicadores de qualidade. Na área industrial foram elaborados quatro indicadores que medem a qualidade mês a mês.⁴¹ Tais indicadores visam avaliar o controle de qualidade ao longo do tempo e o princípio que informa este procedimento é o de melhoria contínua, traduzido na idéia de diminuição das não-conformidades.

A gestão da qualidade no SEZ é realizada através de um programa denominado de Política da Qualidade, que tem apresentado resultados positivos tais como a certificação da ISO 9001 conferida pelo BVQI (um órgão certificador internacional) em julho de 1994 e pelo prêmio conferido à empresa de primeira fornecedora da TELESP em 1995, o que significa que a empresa tem conseguido atender aos requisitos de qualidade, prazos de entrega e preços, segundo o diretor da área industrial. A Política da Qualidade implementada pela empresa será discutida adiante.

⁴¹ Conferir gráfico 2.4.

2.2.4 FASE DE TESTES

Existem basicamente três fases de testes (de qualidade) na área industrial:

1- Na primeira fase, são testados os componentes que serão inseridos nas placas. Trata-se de um teste realizado pelos técnicos da área de laboratório de testes que envolve a utilização de um *software*. Caso algum componente apresente problema de funcionamento, cabe ao técnico da área solucioná-lo. Para tanto, o técnico recebe um treinamento *on-the-job*, com duração aproximada de três meses, no qual é colocado para atuar com profissionais mais experientes.

2- Na segunda fase, são testadas as placas já montadas. Os testes das placas de circuito impresso consistem em testes visuais (com auxílio de uma lupa) e de mecânica (testes realizados com *software* de testes), que é um teste de funcionamento. O teste com as placas implica um teste paramétrico visando checar se as placas estão funcionando dentro dos limites estabelecidos. Os profissionais que desempenham esta tarefa, mesmo que já tenham experiência, passam por um período de adaptação que pode variar de 30 a 90 dias. Após esse período, o funcionário recebe um certificado indicando que foi treinado na função.

3- A terceira e última fase consiste no teste do sistema já integrado. A integração de sistemas implica, entre outras coisas, o carregamento do *software*⁴² na central. Trata-se nesta fase de um teste realizado pela área de integração de sistemas. Nesta fase ocorre o teste da central já pronta. O teste é realizado por um técnico que utiliza um *software* para testes, caso o equipamento- denominado giga de testes, que simula chamadas telefônicas- denuncie algum defeito supõe-se que o profissional esteja habilitado para solucioná-lo; para tanto, o mesmo recebe um treinamento interno, do tipo *on-the-job*, geralmente de 3 meses.

O exercício das funções descritas acima pressupõe que o profissional alocado para executá-las esteja habilitado a interpretar a linguagem informatizada (*software* utilizado para testes) e a solucionar possíveis falhas detectadas pelo equipamento nas partes individuais, nas placas ou no sistema já integrado.

⁴²O referido software (programa) consiste na linguagem básica de telecomunicações, linguagem a partir da qual a central deverá operar, isto é, linguagem que possibilitará a comunicação da central com outras centrais.

A delimitação de competências dos referidos profissionais foi realizada para fins de análise e descrição, pois na realidade, cada profissional que atua na área industrial está habilitado a fornecer sugestões acerca dos equipamentos produzidos na empresa, como também está habilitado a desempenhar atividades que extrapolem a sua “função”.

A colocação anterior remete à questão dos cumprimentos dos prazos, e aos picos de produção, momentos em que se exige dos funcionários o desempenho de atividades de outras áreas de competência. Por exemplo; se o pessoal da área de laboratório de testes está “apertada”, o profissional da área de integração de sistemas possui conhecimentos que lhe permitam desempenhar atividades realizadas pelo profissional da área de laboratório de testes.

Neste sentido, a pesquisa indica que na maioria das vezes há um rodízio do pessoal pelo conjunto das áreas da empresa, possibilitando desta forma aos profissionais o aprendizado e acúmulo de competências “estranhas” à sua área de atuação.

A noção de competência utilizada ao longo do texto encontra-se inspirada na noção de competência elaborada por Zarifian (1994). O que interessa reter da noção do referido diz respeito ao processo de aprendizagem que implica, entre outras coisas, a capacidade de resolução de situações não-previstas no âmbito da produção e delegação de autonomia aos atores por parte da administração, fatos observados empiricamente no caso analisado. Dessa forma, o acúmulo de competências estranhas às áreas específicas de atuação dos profissionais da empresa em questão é fruto de um processo de aprendizagem que se desenrola ao longo da trajetória profissional dos referidos agentes. Grande parte dos profissionais que compõem o SEZ e que se juntaram à empresa desde o início, atuaram em diversas áreas, acumulando uma série de conhecimentos que lhes permitem o desempenho de várias “funções” quando lhes é exigido pela empresa.

Portanto, a pesquisa indica uma tendência no sentido de que está ocorrendo uma transformação qualitativa no perfil do profissional que atua neste tipo de indústria,

na medida em que dele é exigido uma visão ampla do processo de produção⁴³, o desempenho de várias “funções” e participação nos processos decisórios através de idéias e sugestões que visem à redução de custos e/ou o aumento da qualidade , nos produtos fabricados pela Empresa. As transformações por que passa os profissionais neste segmento da indústria será discutida no capítulo terceiro.

Os produtos fabricados na área industrial são desenvolvidos na área de desenvolvimento de produtos da empresa. A seguir, descrevem-se as atividades executadas na referida área.

⁴³Fleury (1995), discorrendo sobre as condições necessárias ao desenvolvimento de uma cultura da aprendizagem, coloca a necessidade do pensamento sistêmico. “ À medida que o mundo se torna mais complexo, e interdependente, a capacidade de pensar sistemicamente, de analisar os campos de força e seus efeitos causais, abandonando assim a lógica causal simples, em favor de modelos mentais mais complexos, torna-se um fator crítico para a aprendizagem. Esta capacidade tem que ser desenvolvida não apenas pelo líder, mas também por todas as pessoas que participam da organização.”

2.2.5 DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO

O objetivo deste sub-item consiste na descrição das atividades desenvolvidas na área de desenvolvimento de produto⁴⁴ do SEZ.

A área de desenvolvimento de produto pode ser considerada o centro nevrálgico da Empresa, na medida em que o negócio (*core business*) do SEZ é produzir tecnologias. Por outro lado, a mudança da base técnica no segmento de telecomunicações vem maximizando a importância das atividades de inovação, ou seja, para continuar no mercado, é necessário que a firma seja capaz de se manter na fronteira do progresso técnico, internalizando seus frutos através de um processo acelerado de diferenciação de produtos e diversificação de atividades (Moreira, 1989).

A área de desenvolvimento de produto é composta atualmente por trinta e seis profissionais e é neste setor que se desenvolvem os *softwares* (inteligência do sistema) e *hardwares* (parte física, como os circuitos, por exemplo), enquanto elementos que vão configurar os produtos fabricados no SEZ.

A área de desenvolvimento de produto da empresa divide-se em várias sub-áreas, de acordo com as atividades desenvolvidas:

(i) Desenvolvimento de *software*;

(ii) Desenvolvimento de *hardware*;

(iii) DSP (processamento digital de sinais);

(iv) Engenharia de produto, e

(v) Informática. Na tabela abaixo pode-se visualizar as sub-áreas que compõem a área de desenvolvimento de produto, bem como os profissionais alocados nas respectivas atividades.

⁴⁴A pesquisa empírica contemplou a área de desenvolvimento do produto localizada em Valinhos, neste sentido, as considerações sobre esta atividade restringir-se-ão às descrições relativas ao desenvolvimento de centrais telefônicas.

TABELA 2.3 - DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO

SUB-ÁREAS	ENGENHEIROS ⁴⁵	TÉCNICOS	ANAL.SISTEMAS
SUPERINTEND.	03	_____	_____
INFORMÁTICA	03	05	10
EXECUTIVA	01	_____	_____
<i>HARDWARE</i>	03	03	_____
<i>SOFTWARE</i>	02	_____	04
PRODUTO	01	05	_____
DSP	02	_____	_____

FONTE: Tabela confeccionada a partir de dados fornecidos pelo Administrativo do SEZ (1994).

Na sub-área de desenvolvimento de *hardware*(circuitos) são desenvolvidos projetos de fabricação do ambiente físico do sistema⁴⁶. Nesta área atuam três engenheiros e três técnicos.

O desenvolvimento de projetos de fabricação de *softwares* em uma segunda sub-área constante da área de desenvolvimento do produto do SEZ. Os *softwares* são as “linguagens” através das quais os produtos desenvolvidos na empresa vão operar; neste sentido, podem ser considerados a “inteligência”⁴⁷ do sistema. Nesta área atuam dois engenheiros e quatro analistas de sistemas.

⁴⁵São profissionais que cursaram Engenharia elétrica, Engenharia da computação ou Ciência da computação.

⁴⁶O sistema, neste contexto, pode ser entendido como o produto final, como por exemplo, uma central telefônica.

⁴⁷Existem várias linguagens através das quais as centrais operam. Por exemplo, a linguagem básica de telecomunicações. É através desta linguagem que se torna possível a conexão da ligação telefônica, realizada através da comunicação entre centrais telefônicas. Temos também linguagens mais específicas desenvolvidas pelas empresas, com a finalidade de proporcionar algumas funções, como por exemplo, no caso do Telemínio. Existe uma facilidade neste sistema telefônico que consiste na

Uma terceira sub-área consiste no DSP (Processamento Digital de Sinais), na qual são desenvolvidos projetos de *softwares* mais específicos, como aqueles desenvolvidos na área de processamento digital de sinais. Nesta área atuam dois engenheiros.

Uma quarta sub-área consiste na engenharia de produtos, cuja atividade gira em torno da confecção de toda a documentação necessária à fabricação dos produtos, isto é, todos os procedimentos (métodos, técnicas e que devem ser documentados) necessários à fabricação do produto final. Pode-se considerar todo este processo de formalização de procedimentos (metodologia, rotina), via documentação, como sendo um processo de geração da “memória” tecnológica da empresa.

É sobretudo através deste documento (contendo as informações necessárias à fabricação dos produtos) que a área industrial vai produzir, neste sentido é uma área de interface entre o desenvolvimento e a área industrial. Nesta área atuam um engenheiro e cinco técnicos.

Hardware consiste em uma 5ª subdivisão da área de desenvolvimento de produto, na qual são desenvolvidos projetos da parte mecânica do sistema, estando alocados para esta atividade um engenheiro e cinco tecnólogos.

transferência temporária das chamadas telefônicas para um outro telefone, tais facilidades e funções são possíveis devido ao desenvolvimento de linguagens específicas de telecomunicações.

2.2.6 SOBRE A NATUREZA DO PROCESSO INOVATIVO

Com relação à natureza do processo inovativo tal como se configura no SEZ, pode-se dizer que o mesmo se caracteriza pelas inovações do tipo **incrementais**. Segundo o diretor- superintendente da respectiva área, o SEZ não realiza pesquisa, o SEZ realiza **desenvolvimento de produtos**.⁴⁸

“ Desenvolvimento é desenvolver um produto, ou, um serviço baseado em tecnologia já existente no mercado, inclusive até em componentes existentes no mercado. Em alguns casos nós somos obrigados a desenvolver softwares, como por exemplo, na área de processamento digitais de sinais, baseados em algoritmos específicos, que são usados, colocados em um processador, desempenhando funções específicas, como se fossem um componente desempenhando funções específicas. Nós não desenvolvemos circuitos integrados, nós não desenvolvemos outro tipo de circuitos customers, específicos para uso do SEZ, exceto esse tipo de tecnologia de processamento digital de sinais”.

O desenvolvimento de produtos é realizado através de uma **evolução**, como conta o profissional responsável pela área.

“[...] então, nós procuramos aproveitar aquilo que já existe, para poder criar alguma coisa em cima. Nós não fazemos uma revolução, isto é, fazer alguma coisa totalmente do zero. Nós sempre procuramos utilizar como base um produto existente, um produto já testado, para que então possamos agregar novas funções, novas facilidades, redução de custos etc...Procuramos aproveitar principalmente em nível de software.”

Segundo o diretor- superintendente⁴⁹ da área em questão, a estratégia de desenvolvimento do produto, tal como se operacionaliza no SEZ *“tem dado certo, você*

⁴⁸A definição dada pela National Science Foundation, segundo Zussman(1985) para Pesquisa e Desenvolvimento é a seguinte: Pesquisa consiste na investigação orientada para a descoberta de novos conhecimentos científicos, enquanto que, desenvolvimento refere-se a investigação orientada a objetivos comerciais específicos.

⁴⁹De acordo com o diretor superintendente a referida estratégia de aproveitar a base anterior tem se mostrado ao longo do tempo eficiente. Para justificar seu ponto de vista, o referido profissional compara o desempenho do SEZ com o desempenho do CPqD: *“ O CPqD levou cerca de 4 anos para desenvolver o “trópico r”, deve ter levado 6 a 7 anos para desenvolver o “ trópico ra” que é um equipamento de maior porte, com uma quantidade de recursos bem maior do que nós dispomos atualmente. Nós temos atualmente cerca de 42 pessoas trabalhando na área de desenvolvimento, comparando com o pessoal envolvido no desenvolvimento do “trópico r” e “ trópico ra” é uma quantidade muito reduzida. No início do desenvolvimento do “trópico r’ e “trópico ra” 70 pessoas estavam envolvidas no Projeto, sendo que no final haviam 220 pessoas. No SEZ nós começamos com 10 pessoas e atualmente contamos com 42 profissionais, então , acredito que nós temos conseguido*

aproveitar a base anterior e incorporar facilidades ao sistema, agregando novas funções, reduzindo custos ,ampliando desta forma a capacidade do mesmo”, esse procedimento tem permitido ao SEZ lançar, a cada período de um ano e meio, um produto novo no mercado⁵⁰.

As inovações incrementais realizadas pela empresa tornam-se inteligíveis se consideradas à luz da base técnica da indústria em questão (que converge as tecnologias associadas à informática e microeletrônica), como argumenta Moreira (1989, p.39): *“O uso do software na programação permite uma adaptação contínua da comutação às condições de tráfego e à criação de novas funções/serviços, sem modificações custosas no hardware.”*

Com relação às estratégias competitivas elaboradas pelo SEZ na área de capacitação tecnológica, nota-se o processo de associações e fusões com empresas nacionais e multinacionais.

Visando à inserção em outros nichos de mercado via capacitação tecnológica o SEZ se associou à empresa italiana Selta e à norte-americana Motorola. Foi realizado um acordo de cooperação tecnológica, comercial e industrial ente o SEZ e a Selta para a comercialização de PABX digital de quarta geração. A parceria com a Motorola implica o desenvolvimento conjunto de um sistema de comunicação para as áreas não atendidas pela telefonia tradicional. Através desta parceria o sistema de radiodifusão da Motorola será interconectado às centrais rurais do SEZ.

O SEZ está penetrando também na área de transmissão de sinais através de uma parceria com uma empresa nacional que comercializa produtos de uma empresa da Nova Zelândia.

Segundo o informações colhidas, a empresa estabeleceu parceira com a K.F., empresa que atua no ramo de transmissão de sinais. A K.F. será responsável pela comercialização de rádios Ztm-30 no Brasil e estará executando serviços de projeto de engenharia, instalação, testes de equipamentos de transmissão para telefonia convencional e celular. O ZTM-30 é um aparelho de transmissão na faixa de micro-

resultados bons. Essa idéia de sempre aproveitar a base anterior, como a base sobre a qual a gente vai edificar o restante, tem dado resultados satisfatórios”.

⁵⁰A “menina dos olhos” do SEZ é o Telemínio, produto patenteado pela empresa. O Telemínio foi desenvolvido em 1990 e trata-se de um sistema telefônico para condomínios, que concentra linhas telefônicas e possibilita a ligação sem auxílio da telefonista, contando com mais de 65.000 famílias de usuários em todo o país.

ondas, equipado com 30 canais de voz. O referido equipamento é controlado por micro-processador, dispendo de *software* altamente poderoso, permitindo que todas as facilidades de operação, supervisão e gerenciamento sejam executadas remotamente, a partir de um centralizador de operação e manutenção, baseado em microcomputador compatível com IBM-PC.

Visando à inserção em outros nichos de mercado (estrangeiro), o Sez associou-se a um conglomerado americano, o grupo Harris,⁵¹ uma empresa de capital aberto que completou em 1996, cem anos de existência, empregando 26.000 profissionais e tendo 10.061 acionistas.

A associação com outras empresas tem permitido à empresa realizar um processo progressivo de aquisição de tecnologias. Tal processo consiste na importação, fabricação e desenvolvimento de partes do produto no país, até atingir um estágio em que a empresa adquira capacitação tecnológica para realizar, endógenamente o desenvolvimento inteiro do produto.

Segundo engenheiro responsável pela área o primeiro passo para a aquisição de tecnologia é a importação do produto “ *para depois alcançarmos o estágio de fabricação, que nos possibilitará o acesso à tecnologia de testes e de integração. No entanto, nesta fase inicial já existe uma capacitação não na área técnica, mas na área comercial de preparação de propostas de realização de estudos de prospecção dos testes de propagação, o próximo passo consistiria na aquisição de uma capacitação produtiva, que implicaria a competência para realizar a instalação dos produtos, realização de estudos e atingir o estágio posterior que seria o de desenvolvimento do produto intra-muros*”.

⁵¹ segundo informações do Informativo SEZ (1996), o grupo Harris atua em 31 países e está dividido em 4 grandes setores, que se encontram subdivididos em subsidiárias: 1- Comunicações, subdividida em: 1.1 Harris DTS Division, que fabrica centrais telefônicas privadas de médio e grande porte, com sede em Novato (Califórnia); 1.2 Harris Broadcast Division- que fabrica equipamentos de estações de rádios e TV, com sede em Quincy(Illinois); 1.3 RF Communication Division, que fabrica equipamentos de transmissão VHF, UHF e táticos para aplicação militar e aviônica, com sede em Rochester (Nova York); 1.4 Dracon Division- que fabrica equipamentos terminais de teste para telecomunicações, com sede em Camarillo (Califórnia); 1.5 Farinon Division- fabrica equipamentos de rádio digital microondas e fibra ótica para telecomunicações, com sede em San Carlos (Califórnia); 2. Eletrônica com 4 grandes divisões e 7 subsidiárias atuando nos segmentos de controle de tráfego aéreo, controle de sistemas de energia, sistemas aeroespaciais, sistemas de comunicação governamental e sistemas de informação, com sede em Melbourne- Flórida; 3. Lanier Mundial, distribuidor comercial dos produtos Harris e de outros produtos afins, como, máquinas copadoras, sistemas de informação ótica, *facsimile*, com sede em Atlanta(Georgia); 4. Semicondutor Division, fabrica semicondutores, *chips* integrados comerciais e circuitos integrados customizados e semi-customizados, com sede em Meoulborne(Flórida).

Tal estratégia corrobora as colocações de Fleury (1995), em que discorre sobre as características das empresas de telecomunicações no Brasil. Para a autora, a multiplicação de variadas formas de parcerias, por parte das empresas nacionais, via de regra com empresas estrangeiras, visando o acesso a linhas de produtos tecnologicamente mais avançados ou não disponíveis no país e, sobretudo, a obtenção de produtos complementares capazes de compor sistemas completos de soluções demandadas pelo mercado.⁵²

No entanto, apesar da política de associações e fusões, tal como observadas no SEZ, o caminho para a capacitação tecnológica, de acordo com o argumento apresentado por profissional responsável pela área de desenvolvimento de produtos é o desenvolvimento intra-muros:

“No entanto, essa não é a maneira fundamental para se ter tecnologia, eu acho que uma joint-venture a menos que seja muito “específica”, não traz tecnologia realmente, ela pode trazer tecnologia de produção, mas não tecnologia de desenvolvimento. Não adianta fabricar um Corsa ou um Tempa no Brasil, isso não traz tecnologia de desenvolvimento, você vê que a maioria das montadoras na indústria automobilística não tem tecnologia brasileira, com exceção da Volkswagen, que tem uma política diferente. Se você pegar uma G.M. ou Fiat, por exemplo, não têm tecnologia. Elas são capazes de fazer adaptações para os buracos que a gente tem aqui no Brasil. A saída para a capacitação tecnológica é o desenvolvimento próprio”.

⁵²Fleury (1995) afirma que algumas destas parcerias envolvem várias empresas nacionais com um mesmo participante estrangeiro, como é o caso da Nhortem Telecom que tem acordo com a Promon em sistemas de comutação digital e comunicação de dados, e outro acordo com a Modata, nesta última área. O mesmo ocorre com a AT&T que tem acordos com a SID em telefonia celular e com a CPM em comunicação de dados. Muitos acordos, prossegue a autora podem ser classificados como *joint-business*, cuja efetivação depende do sucesso específico em concorrências ou em outras encomendas.

2.2.7 SOBRE A NATUREZA DA ATIVIDADE DE CONCEPÇÃO

Os atores representam a atividade inovativa como sendo inerentemente uma atividade intelectual, tal como coloca um profissional da área: “*a atividade inovativa é intrinsecamente uma atividade de criação*”. Atividade que envolve a mobilização de elementos cognitivos, capacidade de abstração, raciocínio lógico e criatividade.

O conteúdo do trabalho dos profissionais que atuam na área de desenvolvimento de produto no SEZ implica o domínio por parte desses agentes de conhecimentos técnicos específicos (*expertise*), fruto, de um lado, da formação escolar (que lhes viabiliza a aquisição de um sistema de conhecimentos teóricos relativos à áreas específicas de atuação) e, de outro lado, fruto da prática adquirida no ato de desempenhar a tarefa “*on-the-job*”, isto é, resultado de anos de experiência prática adquirida ao longo de sua carreira profissional.

Outra dimensão visível⁵³ do trabalho deste profissional refere-se ao caráter mental(abstrato) de suas atividades. O trabalho do engenheiro ou analista de sistemas consiste na maioria das vezes não na manipulação física de um objeto, mas sim na interpretação de símbolos que remetem a objetos físicos. O trabalho do engenheiro consiste, entre outras coisas, no trabalho de concepção de um produto ou de um componente, por exemplo.

Uma terceira dimensão explícita do trabalho desses profissionais refere-se ao *timing* de realização de seus projetos. O ciclo de atividades nesta área gira em torno de um ano e meio, podendo durar até quatro anos, dependendo do projeto.

⁵³A descrição do trabalho dos profissionais da área de desenvolvimento de produto apresenta alguns limites devido à natureza das atividades desenvolvidas muitas vezes não visíveis e dificilmente explicitadas no discurso dos agentes. A esse respeito Zussman (1985, p.35) nos fornece um relevante esclarecimento: “*There are, however, a number of obstacles both to finding out about and to describing what engineers do. First, a significant proportion of engineer work is mental, involving thought processes, which are not directly observable and only imperfectly embodied in the various pieces of paper that are their primary product. Second, most engineering work takes place in long cycles. Unlike, for example, the work of an assembly line worker, the full range and rhythm of an engineer’s work cannot be observed over a few hours or even days. Third, there is considerable variation from engineer to engineer, not only from industry to industry or company to company, but also from department to department and even within departments of a single company.*”

Uma quarta característica das atividades destes profissionais diz respeito à necessidade constante de atualização de seus conhecimentos.⁵⁴ Para isso, os agentes constantemente reciclam seus conhecimentos através de realização de cursos, palestras, leituras de revistas especializadas e treinamentos, de modo que todos esses procedimentos fazem parte do cotidiano de um profissional que atua em um segmento de mercado caracterizado fundamentalmente pela velocidade e avanço tecnológico.

As atividades⁵⁵ desenvolvidas nesta área geralmente são realizadas em grupo, onde as várias sub-divisões atuam simultaneamente no desenvolvimento de um único produto.

A seguir, descrever-se-ão as fases do processo de trabalho tal como se encontra organizado nesta área do SEZ:

A fase inicial de desenvolvimento de um produto consiste na fase de concepção do sistema, o que implica em pensar o todo de maneira sistêmica. No caso de desenvolvimento de uma central, por exemplo, esta fase implica a elaboração mental do produto em todos os seus aspectos. Esta fase é a fase inicial em que se engendram as idéias básicas que irão nortear as fases posteriores da consecução do projeto.

A referida etapa consiste em um exercício de abstração, em que se relacionam mentalmente algumas informações detidas *a priori*, como coloca um engenheiro que atua na área :

“ Se você for fazer uma central, tem que imaginar que mercado vai ser atendido, a que localidade se destina, quem vai utilizar os produtos. Nesta fase ocorre a elaboração mental do sistema - “pensar sistêmico, em que se colhem as informações e se começa a pensar sistemicamente como vai ser a coisa, sem se preocupar com hardware, software e mecânica, têm que ser observados os requisitos e objetivos do produto, para depois realizar a divisão de tarefas”. A concepção sistêmica é da competência do grupo que atua na área de desenvolvimento do produto.

⁵⁴Bell (1976), já em 1958, alertava para o papel do conhecimento neste tipo de indústria em um contexto denominado pelo autor de pós-industrial. Para uma bibliografia mais recente que discorre sobre o valor do conhecimento, sobretudo sobre o valor econômico nas sociedades contemporâneas, consultar texto de Garcia (1994).

⁵⁵A respeito das atividades desenvolvidas na área de P&D das empresas, remeto o leitor aos estudos de caso realizado por Zussman (1985) e Whaley (1986). Para uma visão romaneada do trabalho dos engenheiros de P&D, consultar romance de Kidder (1981).

Após concluída a etapa de concepção do sistema, passa-se a atribuir áreas de competência, ou seja, é hora de realizar a divisão de tarefas: que atividades cabem às sub-áreas de *software*, *hardware*, engenharia de produto e informática. Geralmente o desenvolvimento de *hardware* precede o desenvolvimento de *software*.

A última etapa de fabricação do produto compreende a fase de testes, consistindo no controle da qualidade dos *softwares* e *hardwares* produzidos. Nesta área existem treze indicadores de qualidade que visam ao controle da qualidade ao longo do tempo.

Com relação ao tempo de duração do ciclo de desenvolvimento do produto, pode-se dizer que é relativo, dependendo de alguns fatores, como por exemplo: objetivos, complexidade do projeto e recursos humanos e físicos envolvidos no desenvolvimento do mesmo. Assim, uma central pode levar até 4 anos para ser desenvolvida. No SEZ, o *timing*⁵⁶ relativo ao desenvolvimento tem girado em torno de um ano e meio.

As atividades são geralmente desenvolvidas em grupos nas sub-áreas. Por outro lado, existe um fluxo de comunicação muito intenso entre as sub-áreas; comunicação essa que ocorre sobretudo no âmbito da informalidade (oralidade), em oposição à comunicação autorizada formalmente (via reuniões convocadas e documentos emitidos). A referida prática comunicativa implica sobretudo o intercâmbio de informações relativas aos procedimentos técnicos envolvidos no exercício de suas respectivas atividades.

Vale registrar que essa interação observada entre as sub-áreas que compõem a área de desenvolvimento de produto é também observada entre esta área e outras áreas da empresa, como por exemplo, a área industrial.

A troca de informações, bem como a socialização das mesmas entre as duas áreas faz-se necessário na medida em que os produtos concebidos pela área de desenvolvimento serão fabricados pela área industrial. Dessa forma, esse fluxo de

⁵⁶Com relação ao *timing*, a central ZTX-610/32 (1968 terminais e 270 troncos) foi desenvolvida em um período de 8 meses.

informação, em muitas ocasiões, torna-se fonte relevante que contribui para a realização de inovações incrementais em futuros produtos da Empresa.

Obviamente que a troca de informações se constitui em uma prática observada nas indústrias (de uma maneira geral). No entanto, o que se pretende destacar a partir da descrição das atividades desenvolvidas no SEZ é o modo como se gerencia a aludida prática comunicativa. No caso estudado há um gerenciamento do fluxo de comunicação, via instituição dentro da empresa de uma estrutura organizacional flexível que permite uma fluidez na comunicação entre os agentes não só dentro de uma mesma área, como também entre as diversas áreas da empresa, permitindo desta forma uma agilidade nas respostas aos problemas colocados pelo mercado.

O “sistema” de comunicação descrito acima não comporta uma estrutura hierárquica rígida, uma vez que a estrutura hierárquica instituída na área de desenvolvimento do produto é basicamente uma atividade de coordenação de atividades, como coloca um profissional que atua na área em questão:

“A atividade de desenvolvimento exige esse padrão de estrutura hierárquica-que implica a flexibilidade e autonomia para os agentes, ou então você não consegue fazer as coisas andarem, a flexibilidade dos funcionários é fundamental, é diferente daquela atividade repetitiva, daquele cara que só executa uma operação”.

No caso estudado, geralmente os gerentes acumulam duas funções a de coordenação de atividades e de desenvolvimento. Nesse sentido, os atores sublinham: *“todos somos gerentes de nossas próprias atividades”*.⁵⁷

Considerando-se a fala dos agentes que atuam na área de Desenvolvimento de Produto pode-se notar que a estrutura hierárquica no SEZ não se apresenta como um meio de exercício da autoridade e/ou controle. As relações de poder e a prática

⁵⁷É importante destacar que os discursos dos atores sempre são elaborados referenciando-se a outros contextos, outras experiências vividas em termos profissionais. No caso do profissional em questão, o mesmo se remeteu a experiências profissionais vivenciadas em outras empresas de alta tecnologia onde identificou um padrão similar de interação entre os agentes no espaço da empresa. Também se referiu às empresas que atuam no setor automobilístico caracterizada por uma estrutura hierárquica rígida em que os gerentes têm a função de controle. Nesse sentido, o agente conclui que em setores de alta tecnologia o “*approach*” é outro, na medida em que *“todos somos gerentes de nossas próprias atividades”*.

comunicativa subjacentes às interações entre os atores será discutida no capítulo terceiro.

Esta parte do capítulo teve como meta realizar uma descrição do contexto em que se desenrolam as interações entre os atores. Para tanto, fizeram-se considerações sobre:

- (i) origem da empresa e principais atividades;
- (ii) descrição das atividades referentes à Área Industrial e de Desenvolvimento de Produto;
- (iii) algumas características do processo inovativo e da atividade dos engenheiros e técnicos envolvidos nas atividades de desenvolvimento do produto, e
- (iv) a prática comunicativa e relações de poder subjacentes às interações entre os atores, as quais serão retomadas no capítulo terceiro.

Nos itens seguintes será apresentado o “**modelo**” de gestão do pessoal e da qualidade implementado pela empresa, que se traduz no caso analisado na **Gestão Participativa e na Política da Qualidade** .

2.3 O “MODELO”SEZ: A estrutura horizontalizada como estratégia do negócio

Segundo B.M. a empresa assenta-se sobre dois pilares: a **estrutura horizontalizada e na gestão participativa** .

A empresa possui uma estrutura organizacional horizontalizada e extremamente enxuta, com no máximo quatro níveis hierárquicos, as atividades estão concentradas em seu **negócio (core business)**, ou seja, o SEZ só produz aquilo que esteja intrinsecamente ligado ao domínio da tecnologia ou à garantia da qualidade, tal como está explícito na *Carta de Princípios* .

Quadro 2.2- “Carta de Princípios”

“CARTA DE PRINCÍPIOS”
A RELAÇÃO DO HOMEM COM A EMPRESA
Em cada atividade-fim deve haver um número reduzido de profissionais responsáveis de altíssimo nível e eficiência comprovada, comprometidos com a busca da excelência, devendo os segundos serem formados a partir de estagiários recém-formados que absorvam sem vícios a filosofia da empresa, com o objetivo de garantir a perenidade destes princípios para as gerações futuras.
A EMPRESA ADAPTATIVA COMO ESTRATÉGIA DE MERCADO
Em todas as atividades em que as empresas do SEZ estiverem envolvidas, haverá sempre um compromisso com a excelência nos resultados , e uma postura no mercado de atuação permanente junto ao cliente.
O DOMÍNIO TECNOLÓGICO COMO ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO
Em todas as atividades que não comprometam o domínio da qualidade da tecnologia deverão ser realizadas por terceiros , ou seja, de forma horizontalizada, cabendo às Empresas Coligadas do SEZ, as atividades de geração de tecnologia , garantia da qualidade e integração do produto final.
A RELAÇÃO DE TROCA EQUILIBRADA E TRANSPARENTE
Será garantido aos profissionais comprometidos com o desenvolvimento e consolidação de cada uma das Empresas Coligadas do SEZ um prêmio , denominado IP, em forma de gratificação pelo atendimento das metas semestrais de vendas/ faturamento alcançados.
A PARCEIRA GANHA-GANHA
É terminantemente proibido praticar a Lei da Vantagem , nas relações entre os profissionais e empresas do SEZ, bem como com clientes e fornecedores

Fonte: Perfil da Empresa (1995).

Segundo B.M. “ *buscamos ser a própria empresa flexível de que nos fala Toffler*”, e prossegue enumerando as razões pelas quais adota a horizontalização:

“ *Hoje a horizontalização ou terceirização está ficando moda, mas desde a fundação do SEZ, há 6 anos, nós já éramos ou nascemos horizontais e as principais razões são: é a única forma de se efetivamente poder controlar os seus custos e sua qualidade, pois para todas as atividades que não estejam interligadas com o domínio da tecnologia e garantia da*

qualidade final, tem no SEZ um pedido de compra que define claramente o escopo do que se deseja, sua especificação técnica, seu preço, prazo de entrega, suas condições de pagamento e reajuste, permitindo uma avaliação precisa dos custos e da qualidade requerida. É a única forma de você reduzir drasticamente os seus investimentos em equipamentos e espaços industriais, permitindo aplicar os seus recursos em tecnologia e marketing. É a única forma de sobreviver a uma economia desplanificada, em país sem planejamento, pois a qualquer momento você pode dobrar ou reduzir a metade a sua capacidade fabril, sem grandes traumas ou investimentos” .

Um dado relevante a ser considerado no presente estudo é que a empresa já nasce horizontalizada, diferindo das experiências relatadas nos estudos de casos que enfocam processos de reestruturação, situações em que as empresas foram levadas a se reestruturarem (pelos motivos já comentados na introdução a esta dissertação).

Observa-se, portanto , que a estratégia da empresa é a focalização em sua atividade-fim. As razões subjacentes à presente estratégia estão associadas à maximização do retorno do capital, porque através das unidades focalizadas a empresa pode atingir o volume de produção “ideal” de cada processo, na medida que não produz só para consumo interno à fábrica. A unidade “ focalizada” tem como cliente todo o mercado e não apenas os outros processos da mesma empresa.

O capital fixo (investimentos) passa a ser variável (compras) do ponto de vista da empresa que terceiriza. Adotando a terceirização a empresa realiza um número menor de processos, o que lhe permite um melhor controle dos custos, desempenho e qualidade do produto final, facilitando a gestão da produção e da força de trabalho. Isto é fundamental para que as empresas respondam rapidamente às oportunidades de negócios em um ambiente de forte concorrência, tal como é a indústria de teleequipamentos.

A estrutura organizacional adotada pela empresa implica, entre outros fatores, a terceirização de algumas fases da produção, no sentido de que o SEZ encomenda de terceiros todos os componentes necessários à fabricação das centrais. Por outro lado, a empresa terceiriza alguns serviços, como, limpeza, segurança e restaurante.

As encomendas referem-se ao conjunto dos componentes “desde o parafuso até o componente mais caro, que no caso são as placas de circuitos impresso”, como diz o

agente responsável pela interface cliente-fornecedor . No total, a empresa encomenda algo em torno de 1.900 componentes e trabalha com cerca de 300 fornecedores. Os componentes dividem-se em “famílias de componentes”, como por exemplo, a “família dos resistores”. Um mesmo fabricante fornece no caso, a “família de ”, como por exemplo, a “família dos resistores”. Já outro fabricante fornece, no caso, a “família de componentes”. Na maioria dos casos, um mesmo produto pode ter mais que um fornecedor, e tal procedimento é observado em função de problemas (aleatoriedades), que eventualmente possam ocorrer com os fornecedores, como por exemplo: uma greve paralisando a produção temporariamente. Por outro lado, existem casos em que só há 1 fornecedor para determinado produto, como é o caso das placas de circuito impresso. Para este produto, as encomendas são dirigidas para o fornecedor X- uma empresa conceituada no mercado. Os critérios para a seleção dos fornecedores estão ligados à qualidade, prazos de entrega e preços. Segundo o profissional responsável pela interface cliente-fornecedor (gerência engenharia industrial), o critério principal tem sido a qualidade. Para tanto, são realizadas auditorias regulares nas empresas fornecedoras. Vale lembrar que junto aos produtos encomendados seguem todas as especificações realizadas pela área de desenvolvimento do produto do SEZ.

2.3.1 POLÍTICAS DE GESTÃO DO PESSOAL: A GESTÃO PARTICIPATIVA

O SEZ gerencia seus recursos humanos através da administração participativa, cuja participação dos funcionários se operacionaliza em dois níveis:

- 1- Participação nos resultados da empresa e
- 2- Participação nas tomadas de decisões.

A participação é extensiva a todos os funcionários da empresa. O mecanismo que permite a participação nos resultados da empresa é denominado IP. O IP está condicionado a determinados indicadores estabelecidos entre a empresa e o conjunto de agentes que estão alocados na atividade de gerência:

- 1- número de terminal-, linha telefônica, efetivamente produzida e faturada divididos pelo número de profissionais envolvidos naquela atividade;
- 2- número de terminais vendidos por número de profissionais;
- 3- Receita operacional total da companhia pelo número de profissionais;
- 4- Resultados operacionais (receita - despesa) pelo número de profissionais, e
- 5- Manutenção da *ISO 9001*(indicador “fatal”), sem a manutenção da *ISO* o acesso ao IP é vedado.

O acesso ao IP pelo conjunto de profissionais que compõem o SEZ, passa pela observação dos indicadores citados acima em conjunto com indicadores setoriais (5 ao todo), sendo que a não-manutenção da *ISO* implica o não-pagamento do IP aos agentes da empresa.

A participação nas tomadas de decisão é viabilizada através da instituição de canais de comunicação flexíveis, tais como:

- (i)- “Open Doors”- através desse mecanismo qualquer funcionário ganha acesso a qualquer agente que detenha o poder decisório dentro da empresa;

(ii)- A Empresa instituiu a figura do *Ombudsman*, cuja funções são listadas abaixo:

a- Intermediação das relações entre a empresa e funcionários;

b- A crítica à empresa consiste em uma outra área de competência desse profissional. compete ao *ombudsman* checar a coerência entre o discurso e prática da empresa;

c- Diagnóstico de áreas (identificação de possíveis focos de conflitos);

d- Pesquisa de clima organizacional, e

d- Mediação nas Reuniões de Planejamento Estratégico⁵⁸.

(iii)- Reuniões de Integração- tais reuniões acontecem em média a cada 2 meses. Nessas ocasiões, as atividades industriais são paralisadas e todos os funcionários são convidados a participar. As Reuniões de Integração se constituem enquanto espaços autorizados e privilegiados de debate e participação dos agentes nos processos decisórios.

Outro mecanismo que operacionaliza a gestão participativa foi a criação da OTZ no final de 1989. A OTZ é uma moeda interna do SEZ, através da qual os salários são preservados da inflação⁵⁹. A referida moeda é utilizada inclusive para a realização de transações econômicas com alguns dos fornecedores do SEZ.

A empresa não conta com uma plano de carreiras estruturado, nem com um departamento formalizado de R.H. Nesse sentido, cada área realiza a gestão dos recursos humanos através de seu gerente que estabelece alguns critérios para promoção dos funcionários.

O discurso com relação a critérios de promoção resume-se em premiar a competência e o engajamento do funcionário no exercício de suas atividades. Para tanto, existem alguns mecanismos para se medir a *performance* do referido profissional. No entanto, a verificação dos índices de produtividade e qualidade não

⁵⁸ As Reuniões de Planejamento Estratégico são realizadas anualmente, ocasiões em que participam todos os Diretores Superintendente das Coligadas.

⁵⁹ Com a entrada do "real", os funcionários optaram por utilizar o referencial interno da empresa, ou seja, os salários ainda são baseados na OTZ. Por exemplo, nos meses anteriores, a OTZ variou entre esses valores: de R\$ 7,50, R\$ 7,57, R\$ 7,60, R\$ 7,65, R\$ 7,75, chegando no último mês (julho), a R\$ 7,80 (1 OTZ = 7,80 R\$ no mês de julho).

são focalizados no indivíduo, mas sim no desempenho do grupo, isto é de cada área. Dessa forma, o desempenho individual está atrelado ao desempenho coletivo.

Com relação a este item, o SEZ desenvolve através da figura do *ombudsman* um trabalho junto aos gerentes visando formar cada gerente para ser o gestor de recursos humanos de sua respectiva área.

Uma das idéias básicas do Projeto consiste em (re)trabalhar no espaço empresarial elementos subjetivos, portanto dificilmente tangíveis, que remetem às emoções e sentimentos dos profissionais e que interferem de forma significativa nas gestões dos processos intra-firma. O princípio subjacente ao Projeto é: *“você está administrando pessoas, e, não coisas”*.

A relevância do trabalho do referido profissional está no fato de os gerentes se constituírem como elo de ligação entre a direção e os funcionários. Assim, o trabalho visa a fornecer aos gerentes subsídios para lidarem com situações de conflitos no dia-a-dia.

Como já mencionado, o SEZ não possui um departamento “formal” de R.H., por isso o trabalho realizado com os gerentes tem a função de prepará-los para ser o administrador do pessoal de sua respectiva área, daí o treinamento para lidar *“com as pessoas e não coisas”*.

Tal procedimento administrativo está coerente com as colocações de Fleury (1993b). Para esta autora, os programas de capacitação gerencial são mais de natureza comportamental⁶⁰ do que técnicas (estilos de liderança, relações interpessoais, instrumentos gerenciais), e visam em última instância formar ou reforçar a cultura corporativa.

⁶⁰sobre aspectos comportamentais enquanto critério de seleção de pessoal adotado pelas empresas ver, excelente artigo de Iván Izquierdo (1996) . Izquierdo nos fala sobre as qualidades pessoais requeridas nos gerentes de RH nos E.U.A. : *“Nos EUA muitas empresas importantes já utilizam uma medida chamada QE(quociente emocional) em vez de QI (quociente intelectual)na escolha do pessoal de escalão superior.De nada vale, para um candidato a gerente, ser inteligente e saber computação, se é um estourado ou um assediador sexual”*.

2.3.2 POLÍTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DO PESSOAL

Os critérios de seleção do pessoal são rigorosos, na medida em que um candidato para ser admitido é entrevistado por vários diretores dentro da empresa. Nota-se portanto, que não existe um departamento de R.H. que recruta profissionais, mas sim potenciais profissionais que são recrutados pelos próprios diretores da empresa.

O rigor na seleção do pessoal deve-se ao fato de que a empresa procura selecionar pessoas que estejam de acordo com o perfil considerado pela mesma como “ideal”.

O SEZ não coloca anúncios nos classificados⁶¹ e as vagas disponíveis são fixadas em um painel interno, em que se explicitam os pré-requisitos para o desempenho das funções. Na grande maioria das vezes, os candidatos a uma vaga são apresentados pelas pessoas que já trabalham no SEZ, como coloca um dos profissionais:

“ geralmente quando uma pessoa nos é apresentada por alguém do SEZ, já é um bom indicador, porque de certa forma a pessoa que o apresentou torna-se responsável por ela. Por outro lado, a pessoa recrutada sente uma responsabilidade para quem a indicou”.

“Aqui a R.H. quem faz é todo mundo, existe só a parte burocrática, nosso índice de absentelismo é praticamente zero, turn-over anual gira em torno de 1%. O índice de demissões é incompatibilidade de gênios, a filosofia é de máquina enxuta, não é inchar, como a R.H. está sob responsabilidade de todos. Cada área é responsável pela contratação das pessoas, ele sabe que essa pessoa vai influenciar na produtividade, que um funcionário a mais é um item a mais no divisor do faturamento, então ele vai receber menos, quem indicou é responsável pela permanência e continuidade dessa pessoa, ele corre um alto risco, porque se ele mesmo chegar a conclusão de que aquela pessoa era inadequada, vai lhe custar muito, quem contratou é responsável pela produtividade dessa pessoa”.

⁶¹De acordo com o depoimento fornecido por uma profissional a esse respeito, anúncios nos classificados dos jornais só são colocados “em último caso”, quando não se encontram profissionais disponíveis no mercado.

Observam-se, portanto, laços familiares e de amizades no SEZ, permeando as interações, na medida em que existem pessoas de uma mesma família, ou de um mesmo círculo de amizades trabalhando na empresa..

Na área de desenvolvimento do produto, os critérios de seleção apresentam determinadas especificidades. A empresa tem procurado admitir pessoas com muita experiência na área; por outro lado, alocam-se profissionais novatos para adquirirem e acumularem experiências no desenvolvimento de produtos juntamente com o pessoal mais experiente. Dessa forma, muitos profissionais são recrutados nas universidades, o objetivo neste caso é socializar os jovens profissionais na “cultura da empresa”.

Nestes casos também os candidatos são entrevistados⁶² por vários diretores da empresa,⁶³ sendo que nestas entrevistas são checados aspectos que remetem às questões técnicas e comportamentais.

Com relação às questões comportamentais, o potencial candidato tem que possuir determinados traços de personalidade que lhe permitam o desenvolvimento do trabalho em grupo, isto é, ele tem que estar aberto para ouvir, refletir, argumentar e contra-argumentar em torno de temas relativos ao processo produtivo e, **sobretudo, tem que estar disposto a trabalhar no ritmo que a empresa exige.**

Na maioria das vezes, aspectos de natureza comportamental são mais relevantes do que aspectos técnicos. Segundo um dos diretores, traços de personalidade são mais difíceis de moldar, neste sentido, é preferível um profissional que tenha determinados traços de personalidade, que, estejam de acordo com o perfil demandado, do que aquele que apresente capacitação tecnológica “ótima”, mas que no entanto, seja portador de uma personalidade que não se encaixe nos padrões requeridos pela empresa.

Um requisito considerado relevante na seleção de um possível candidato refere-se a conhecimentos gerais (dominar muitos assuntos). *“Não dá para ser*

⁶²Com relação às entrevistas, pode-se dizer que todos os profissionais que irão realizar a entrevista seguem um mesmo “roteiro de entrevistas”, que está anexado no final do texto.

⁶³A esse respeito a entrevista de um dos diretores é ilustrativa: *“O que a gente faz aqui é uma entrevista meio complicada, a entrevista normalmente é feita por várias pessoas, onde se abordam diversos aspectos, normalmente até o ombudsman participa do processo; há alguns aspectos que são importantes, tais como experiência profissional e atitudes. Nós não colocamos anúncio no jornal, normalmente é recomendação de outro funcionário”.*

especialista só em telecomunicações como acontecia a 50 anos atrás”, coloca o gerente da área.

A despeito das qualidades requeridas em áreas específicas, existe um “perfil” desejável a qualquer profissional, como afirma o diretor-presidente do SEZ:

“ Para ser profissional do SEZ, é condição sine qua non que o mesmo esteja comprometido com a busca incessante da excelência, tal como está exposto no 1º princípio da Carta de Princípios do SEZ.”

Uma outra característica tida como desejável ao candidato é o “espírito empreendedor”, “ ...o que a gente quer aqui dentro é um empreendedor, alguém que trabalha em tecnologia , tem que ser um *entrepeneur*”.

Os candidatos a cargos como gerência, por exemplo, além de passarem pelas entrevistas com diretores são entrevistados também pelo diretor-presidente da empresa.

2.3.3 TREINAMENTO

Este item visa a realizar algumas considerações sobre o tema **treinamento**. As colocações constantes neste tópico resultam de entrevistas realizadas com os gerentes das áreas industrial, de desenvolvimento de produtos e com a profissional responsável pela idealização e implementação do **Programa de Treinamento** na área comercial do SEZ.

Tabela 2.4- TREINAMENTO

ÁREAS	TIPO DE TREINAMENTO	PERÍODO
industrial-integra.sistemas	<i>on-the-job</i>	3 meses
industrial- testes	externo e <i>on-the-job</i>	6 meses e 3 meses
desenvolvimento de produto	vários	1 semana a meses.
serviços	interno	2 dias (várias vezes ao ano)
assistência técnica	aos operadores das Tele's	conforme demanda dos operadores

FONTE: Tabela elaborada a partir de entrevistas realizadas (1996).

Em tese, todos os profissionais do SEZ passam por um período de adaptação que varia de 30 a 90 dias, sendo que após esse período recebem um certificado informando que foram treinados nas suas respectivas funções.

Na área industrial, o pessoal que atua na sub-área denominada integração de sistemas recebe um treinamento do tipo *on-the-job*, cuja duração gira em torno de 3 meses.

O pessoal que atua na sub-área denominada laboratório de testes, além de receber um treinamento do tipo *on-the-job*, recebe treinamento externo, cuja duração gira em torno de 1 mês.

Os profissionais que atuam na área de desenvolvimento do produto além de receberem treinamento do tipo *on-the-job*, realizam vários cursos de atualização e reciclagem profissional, externamente.

Uma proposta mais sistemática de concepção de treinamento parte da área de serviços do SEZ. É relevante relatar essa experiência porque através dela pode-se identificar uma concepção “moderna” e um modo mais sistemático de se conceber o treinamento, encarado não como custo, mas sim, como investimento nos recursos humanos. Nesse sentido, o agente de comunicação declara:

“ Treinamento não é custo, é investimento, é igual a propaganda não é gasto, é investimento. Treinamento não é custo, a partir do momento em que voce vai estar minimizando custos, conflitos internos e desgaste do nome da empresa frente a seus clientes.”

Obviamente que o treinamento visa à minimização dos custos; no entanto, não deixa de ser uma visão considerada moderna que implica o investimento nos profissionais, oferecendo-lhes condições, para que possam desempenhar suas tarefas com maior eficiência.

“Entendemos por treinamento como uma forma planejada e estruturada de se transmitir a informação que habilita o profissional recém-chegado de um outro ambiente de trabalho a executar, da melhor forma possível, as atividades a ele designadas”

O treinamento surge das necessidades impostas pelo dia-a-dia, comenta o agente de comunicação onde se observam procedimentos realizados de forma equivocada, situações comuns a profissionais recém-chegados à empresa.

Geralmente a demanda por treinamento é acionada pelos diretores da empresa, que identificam focos de “erros” no desempenho das atividades (atendimento ao cliente). O Programa inicialmente está sendo desenvolvido na Coligada de São Paulo e a meta para o ano de 1996 é estender esta política para todas as Coligadas.

A primeira Coligada a criar uma área de pós-venda é a de São Paulo, decisão essa tomada devido ao número de reclamações de clientes (pelos mais variados motivos). Segundo o agente de comunicação, o mercado consumidor de São Paulo apresenta algumas características, que o referido agente denominou de “culturais”, que revelam um grau elevado de consciência e exercício de cidadania. Em função disso, a área de pós-venda é uma resposta aos clientes, sendo que o treinamento é uma das ferramentas que vão subsidiar a resolução desses eventuais problemas.

A área de pós-venda aparece como “advogado” do cliente, segundo a agente responsável pelo treinamento.

O treinamento, segundo a proposta, deve ser executado por um ou mais profissionais que conheçam profundamente aquele negócio e que possam apresentar:

- (i) O perfil da empresa;
- (ii) os produtos e serviços oferecidos pela empresa;
- (iii) a finalidade das atividades a serem realizadas;
- (iv) em que consistem tais atividades;
- (v) com quem deverá se relacionar, introduzindo o conceito de cliente e de fornecedor interno, e
- (vi) informar sobre as “ferramentas” de trabalho oferecidas.

Os objetivos do treinamento são listados a seguir:

- (i) Difundir e reforçar a “filosofia” da Empresa;
- (ii) unificar a linguagem utilizada na Empresa, e
- (iii) integrar, criar e fortalecer a identidade do grupo

O treinamento consiste também em um espaço autorizado para o debate e explicitação de possíveis focos de conflitos, como comenta o profissional: *“É um espaço onde o que se busca é fazer o grupo se olhar enquanto grupo, onde se explicitam as críticas. É o momento de se lavar a roupa suja”*.

O tempo de treinamento é de geralmente dois dias, quando são apresentados aos funcionários a Carta de Princípios da empresa, a origem da empresa, linha de produtos e fornecidas algumas orientações sobre relações humanas. Uma segunda parte consiste na apresentação e explicação de alguns termos técnicos utilizados no segmento de central telefônica. A parte técnica do curso foi adaptada do treinamento dado aos operadores das Tele’s.

De acordo com o depoimento prestado pela profissional responsável pela implementação do Programa de treinamento, este processo já trouxe resultados positivos na Coligada onde está sendo executada (São Paulo). A referida empresa ampliou suas vendas superando sua “concorrente”, a Coligada do Rio de Janeiro.

A idéia é que o treinamento seja realizado sistematicamente e tal idéia decorre de uma determinada visão de realidade e concepção de tempo. Visão de realidade, como sendo esta, inerentemente mutante, isto é, dinâmica . A concepção de tempo e mesmo de realidade pode ser identificada na fala da agente de comunicação do SEZ, em que justifica sua proposta de treinamento para o setor de serviços:

“Nós temos que trabalhar com um conceito de que nós somos uma empresa de tecnologia, e o que é feito hoje está velho amanhã. A gente tem que trabalhar com a mudança (faz parte do nosso cotidiano, da nossa rotina), então a reciclagem é fundamental, porque amanhã a gente vai ter uma nova versão de software, amanhã eu vou ter novas técnicas de vendas, técnicas de atendimento ao cliente. Então é fundamental a reciclagem, nós vivemos em um ambiente absolutamente dinâmico, é preciso incorporar à cultura da empresa. E é complicado, porque muitas vezes nós contratamos pessoas de outras áreas de telecomunicações, e que, portanto, herdaram uma concepção estática da realidade, e tem que fazer a ambientação da cultura. Portanto, a mudança tem que fazer parte da nossa cultura.”

2.3.4 A POLÍTICA DA QUALIDADE

Este item apresenta uma descrição da Política da Qualidade implementada pelo SEZ. Vale registrar alguns aspectos que caracterizaram e caracterizam a implementação do referido programa, na medida em que este se apresenta como um dos elementos centrais⁶⁴ do processo de racionalização da produção tal como se configura no SEZ.

O assunto Qualidade começou a ser pesquisado pelos agentes responsáveis pela implementação do Programa da Qualidade em 1990 (através de leituras e cursos). Segundo o agente responsável pelo assunto, em 1990, diante das exigências da abertura comercial propiciada pelo política econômica vigente no governo Collor e com a instituição do PBQP e PNQ, as empresas foram obrigadas a formalizar nas suas respectivas unidades produtivas a gestão da qualidade.

Fleury (1995) argumenta que o processo mais consistente de adoção de programas de qualidade pelas empresas(que atuam no segmento de telecomunicações) ocorreu a partir do final da década de 80: *“Neste momento, a pressão por melhoria na qualidade do produto e redução nos preços já se fazia sentir por parte da empresa estatal compradora dos equipamentos de telecomunicações”*.

Em 1992 foi realizado uma auditoria interna realizada pelo próprio pessoal no SEZ com o objetivo de realizar um diagnóstico e detectar pontos de não conformidade.

Em 1993, a empresa solicitou assessoria da IBM (Sumaré) ganhadora do 1º Prêmio Nacional de Qualidade. Foram 14 meses de trabalho, dentre os quais, nove meses com o acompanhamento (assessoria) da IBM. Nos 5 meses subseqüentes, a empresa realizou um processo autônomo de aprendizado, cujo objetivo consistia no gerenciamento dos processos que envolviam a manutenção da Qualidade.

⁶⁴Dada a relevância da qualidade no atual contexto de reestruturação produtiva, as políticas de gestão da qualidade se constituem em elementos centrais no processo de racionalização em curso nas empresas. A esse respeito, consultar texto de Valle (1994).

Em julho de 1994, após três dias de auditoria por um órgão certificador internacional- o *BVQI*-, o SEZ consegue sua certificação *ISO 9001*⁶⁵.

A *ISO* caracteriza-se fundamentalmente pela formalização dos processos intra-firma, ou seja, a norma recomenda a documentação de todos os procedimentos necessários ao andamento da produção. Assim, a norma é extensiva a todas as áreas da empresa.

O objetivo da norma é a garantia de um padrão de regularidade das atividades desempenhadas, visando a manutenção da qualidade.

Os primeiros documentos que informam sobre a Política da Qualidade foram elaborados em conjunto com a alta direção do SEZ em 1993. Foi confeccionada, então, a Política da Qualidade que contém os princípios e valores que orientam o referido Programa. Tal documento, segundo o agente responsável pela Política da qualidade é coerente com a Carta de Princípios elaborada pela empresa.

⁶⁵A *ISO 9001*, segundo o profissional que atua na área da Qualidade, é mais completa que a *ISO 9000*, já que a 9000 é uma norma utilizada para a seleção das demais normas. As *ISO 9001 a 9003* é para aspectos contratuais nas relações cliente-fornecedor. A *ISO 9001* abrange desde atividades de projeto, desenvolvimento de *hardwares*, *softwares*, produtos de uma maneira geral. Ela avalia aspectos de comercialização, garantia de que sua empresa, prossegue o profissional, pode ou não atender o que o seu cliente está precisando. A norma é forte no aspecto industrial, e, possui alguns itens corporativos, tais como: registros, controles de documentos que dizem respeito a qualquer atividade. “*inicialmente, a norma utilizava o termo produto, e a designação produto está sendo entendida hoje, não como produto final, físico, mas o produto pode ser a informação que você está dando ao seu cliente através de uma norma, formal ou informalmente, verbal ou não, tudo isso atende sobre a rubrica genérica de produto*”.

Quadro 2.3 - Política da Qualidade

"POLÍTICA DA QUALIDADE DO SEZ"
<p>O SEZ, empresa genuinamente brasileira, inserida no nobre mercado de telemática, e que se mantém na busca incessante da excelência com sua Atitude de Qualidade, o que tem lhe assegurado a posição de liderança no segmento de Centrais Telefônicas Públicas, de Telemínio e Privadas de Pequeno e Médio Porte, estabelece através deste documento, a sua Política de Qualidade para todo o SEZ.</p>
<p>Esta política tem por base os seis tópicos da Carta de Princípios do SEZ, ou seja, o comprometimento dos seus profissionais com a busca incessante da excelência, dentro de uma postura de atuar permanentemente junto a seus clientes, criando de forma contínua e constante novas tecnologias, tendo por estrutura organizacional a orientação centrada no seu negócio, horizontalizando ao máximo todas as suas atividades, dentro de um espírito de troca equilibrada numa parceria ganha x ganha, com seus clientes externos e internos.</p>
<p>Esta Atitude da Qualidade está traduzida nos seguintes objetivos:</p>
<p>(i) Assegurar o integral suporte aos seus Clientes, com Excelência na Qualidade de Atendimento, Assistência Técnica e Operacional, em produtos e serviços providos pelo SEZ.</p>
<p>(ii) Assegurar o fornecimento de Produtos e Serviços com padrão de qualidade internacional, de modo a atender às especificações, requisitos e, acima de tudo, às necessidades de seus clientes.</p>
<p>(iii) Assegurar o provimento dos recursos físicos e financeiros para o melhor desempenho e formação dos profissionais do SEZ, maior patrimônio da empresa, estimulando-os a uma permanente Atitude da Qualidade, refletida na excelência dos resultados.</p>
<p>(iv) Assegurar a geração, o intercâmbio e o desenvolvimento permanente de novas tecnologias que respondam pela qualificação permanente de seus profissionais e pela excelência de seus profissionais e pela excelência de seus produtos e serviços, medidos em termos de competitividade, desempenho e aceitação pelos seus clientes.</p>

Fonte : Perfil da Empresa (1995).

A Política da Qualidade, assim como a Carta de Princípios da empresa, possuem uma dimensão normativa, ou seja, indicam como devem ser os procedimentos. Um dos objetivos do citado documento é difundir (na empresa) alguns conceitos relacionados ao tema qualidade e assim obter o envolvimento dos

profissionais na gestão da qualidade. No início do Programa foram enviados nominalmente a cada funcionário da empresa o documento que informa sobre a Política da Qualidade.

O documento citado acima tem como proposta central a **atitude da qualidade**. O documento propõe a cada profissional desenvolver a atitude da qualidade, isto é, a proposta sugere que cada funcionário tenha a atitude da qualidade no exercício de suas atividades.

Muda a concepção de qualidade neste contexto, como aponta o profissional responsável pelo Programa:

“ Quando nós estamos falando de qualidade, nós estamos nos referindo a algo muito mais abrangente do que só a qualidade do produto final. Porque, na verdade o que vai para o cliente não é apenas o produto (este sim tem que ter a qualidade em nível mundial). No entanto, incorporado ao produto, estão outras características, que são perceptíveis e que vão desde o atendimento na área comercial, no pós-venda, é o pessoal de campo que faz a instalação, eventualmente é o pessoal que cuida da assistência técnica, então a idéia é que a gente tenha a atitude da qualidade de cada profissional envolvido no processo”(sic).

Um conceito fundamental dentro dos Programas de Qualidade é o de cliente-fornecedor interno. O conceito de cliente-fornecedor interno remete às interfaces entre os profissionais das áreas constantes da empresa. No caso, o próximo processo é o seu cliente, ao passo que você se constitui em fornecedor do processo anterior, como diz o agente responsável pela Política em questão:

“ Nós temos aqui alguns núcleos de atividades, por exemplo, nós temos aqui atividades de projetos, atividades de produção, atividades de comercialização, sendo que cada uma dessas atividades se relacionam, e são, umas clientes das outras”.

A fim de avaliar o desempenho da empresa com relação à gestão da qualidade, o SEZ elaborou uma série de indicadores, cabendo ressaltar que tais indicadores foram construídos levando-se em consideração as especificidades dos processos de cada área.

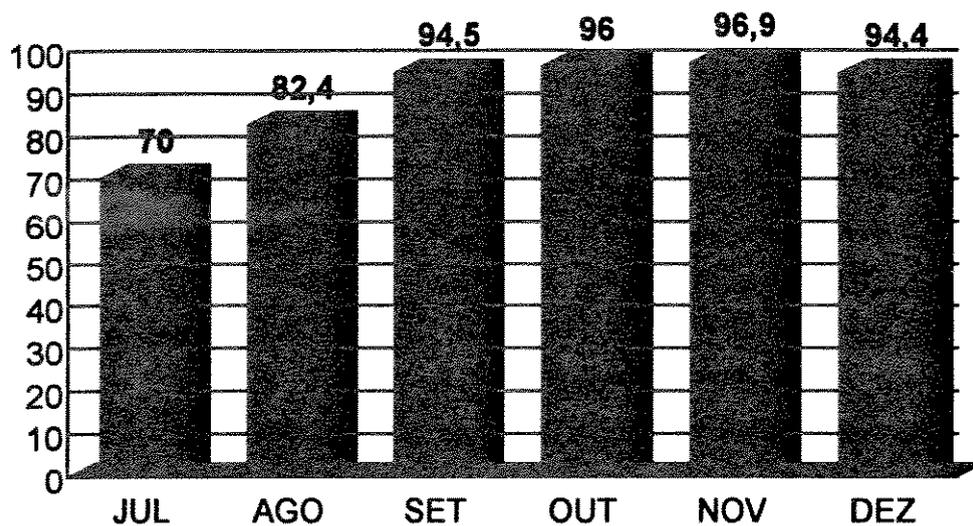
Neste sentido, não existem indicadores gerais, mas sim indicadores particulares a áreas de atuação específicas; o que difere são as rotinas, procedimentos e funções.

“Indicadores são ferramentas de medição, no caso, relativas à gestão da qualidade”, coloca um dos profissionais da empresa. Esses indicadores, em número de vinte e três, foram construídos pelos diretores de cada área da empresa.

Através de tais indicadores, pode-se visualizar o desempenho de todas as áreas da empresa, com relação à qualidade, mês a mês. Cada área estabelece metas a serem atingidas, como por exemplo, no caso do indicador referente à área industrial, que pode ser visualizado nos gráficos abaixo: índice de rejeição nos módulos (de placas recebidas), considerando-se um período de seis meses, onde a meta é de 91,5%.

Gráfico 2.4- DESEMPENHO DA QUALIDADE-

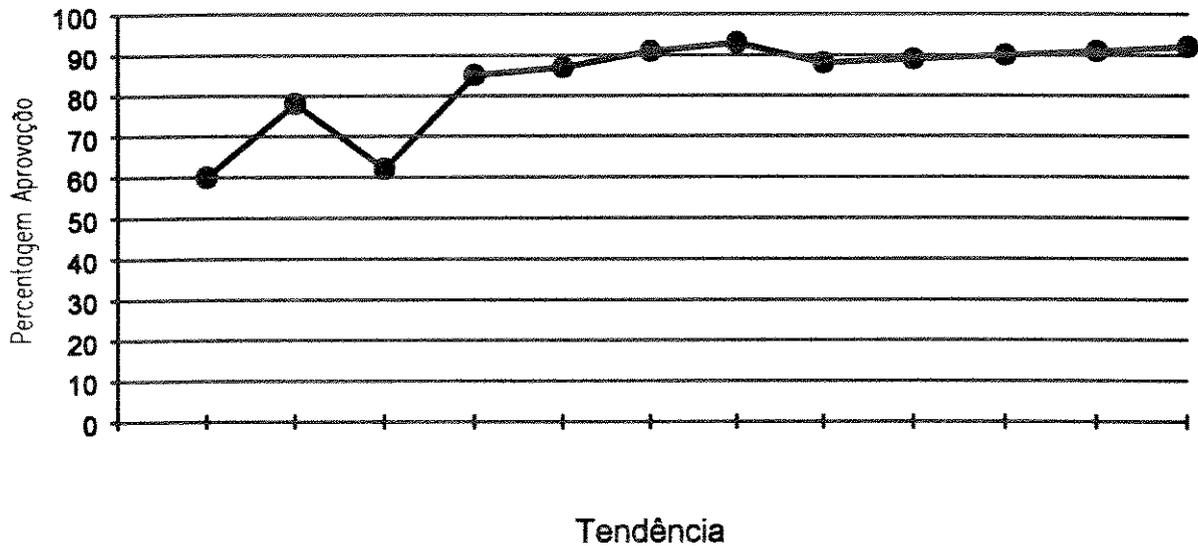
Módulos Rej. x Aprov. (Jul-Dez/95)



Fonte: Perfil da Empresa (1995).

GRÁFICO 2.5- DE TENDÊNCIA

Módulos Rej. x Aprov.1995



Fonte: Perfil da Empresa (1995).

Nos gráficos acima, observa-se que no primeiro mês houve um índice de rejeição de 30%. Nesse caso houve 70% de módulos aprovados (sendo que a meta é de 91,5%). No primeiro mês, este fornecedor teve um desempenho considerado abaixo das expectativas e a providência a ser tomada nesses casos é de indicar ações corretivas, visando à melhoria do padrão da qualidade. No mês 2 o índice de rejeição girou em torno de 20%, sendo que, o percentual de módulos aprovados foi de 82,4%, aproximando-se da meta de 91,5% estipulada pela área. Os números indicam que as ações corretivas tomadas pelo fornecedor surtiram resultados, apontando para uma melhoria da qualidade dos módulos fornecidos. Nos meses seguintes, os índices de

rejeição foram diminuindo, indicando um processo contínuo e sustentado de melhoria, chegando a um índice de 96,9% no 5º mês, superando as expectativas.

As metas são estabelecidas geralmente a cada um ano e meio, neste sentido não são estáticas, a idéia subjacente a este procedimento, segundo diretor da área industrial, é a de melhoria contínua. No caso do exemplo citado acima, durante um ano e meio a meta vai girar em torno de 91,5%, podendo se elevar no próximo período para 94%.

Um ponto que merece ser sublinhado é o fato de a empresa ter elaborado um sistema informatizado de gestão da qualidade, isto é, todos os dados sobre qualidade estão disponíveis na rede da empresa. *“A idéia original era de reunir, em meio eletrônico, os documentos da qualidade, quais sejam, os Manuais da Qualidade e Departamentais, Procedimentos e Instruções de trabalho”*, informa o agente responsável pela elaboração do citado sistema.

Outro mecanismo elaborado pelo SEZ para difundir e repassar as informações sobre o assunto Qualidade ao conjunto da empresa, consistiu na formação de um grupo de auditores, composto por treze funcionários da empresa (10% do efetivo), a idéia é que tais agentes se convertam em facilitadores e multiplicadores de conhecimentos necessários à gestão da qualidade. A realização de auditorias internas é uma das exigências da norma, no caso do SEZ as auditorias são semestrais e duram em média dois dias.

É interessante observar que os critérios utilizados para a escolha desses agentes basearam-se em características pessoais (de personalidade), podendo ser traduzidas no grau de aceitabilidade do profissional pelo grupo.

Os agentes responsáveis pelas auditorias passaram por um período de treinamento externo (IBM) que dura em geral alguns dias. Esse grupo de auditores treinados externamente, por sua vez, formam novos auditores que vão auditar internamente, ou então auditar fornecedores externos. O processo de treinamento interno consiste em seminários que duram em média dois dias e após essa etapa, os novatos acompanham três auditorias como observadores. Na última etapa do treinamento, os futuros auditores deverão realizar uma auditoria sob supervisão de um

auditor experiente. Concluída essa fase, o futuro auditor está preparado para a realização de auditorias.

Existe a rotatividade dos auditores entre as áreas da empresa, de modo que um auditor não audita sua própria área (devido a questões éticas), e um auditor circula entre todas as áreas. O resultado desse processo, segundo o agente responsável pelo assunto qualidade, é a intensificação do fluxo de informações.

Além da elaboração do documento que discorre sobre a Política da Qualidade e visando difundir os conceitos que informam a Política da Qualidade, o SEZ realizou a “Semana da Qualidade” em outubro de 1993. Participaram do evento todas as empresas coligadas e, na ocasião, foram premiados o símbolo⁶⁶ e três frases escolhidas como os mais criativos sobre a qualidade.

Até o momento (primeiro semestre de 1996), o SEZ⁶⁷ passou por duas auditorias externas, nove auditorias internas, sendo que no início de 1996 estará se preparando para a terceira auditoria externa. Em 1997, sua meta é concorrer ao PNQ, cabendo ressaltar que o SEZ foi a empresa que ganhou o primeiro lugar na auditoria da TELESP no ano de 1995.

Com relação ao assunto Qualidade, vale registrar que o SEZ passa por três tipos de auditorias:

- 1- Auditoria externa realizada pelo *BVQI*;
- 2- Auditoria externa realizada pelo *STB*, e
- 3- Auditoria interna realizada pelo *SEZ*.

⁶⁶O símbolo vencedor representa a qualidade como um Q maiúsculo com o nome da empresa embaixo. As frases tida com mais criativas foram: frase nº1 “Qualidade, a razão da satisfação”; frase nº2 “Quem busca sempre qualidade, realiza a excelência em si mesmo” e frase nº3 “Qualidade, mais que uma meta, um modo de fazer e viver melhor”.

⁶⁷As auditorias referem-se somente à empresa sediada em Valinhos. A empresa tem como meta prestar assessoria às Empresas Coligadas para que, ao longo do ano de 1996, as mesmas adquiram a certificação da ISO.

3 REPRESENTAÇÕES SOBRE A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO SEZ

“Queremos entender fenômenos sociais e não podemos entendê-los sem localizá-los num esquema de motivações humanas, meios e fins humanos, planejamento humano, para ser breve, dentro das categorias da ação humana”.

(Schutz, 1976)

Este capítulo tem como objetivo realizar uma “leitura” das representações dos atores. De acordo com a proposta analítica⁶⁸ subjacente à presente dissertação, buscou-se compreender, através dos discursos⁶⁹ elaborados pelos agentes, os vários quadros de interpretação⁷⁰ que conferem significação e legitimidade às práticas implementadas pela empresa estudada. É sobretudo neste nível de análise que torna-se possível checar a coerência entre o discurso (elaborado sobre o “modelo”) e a prática vivenciada pelos agentes em questão.

Por outro lado, é nesta dimensão do estudo que se pode apreender os limites e as possibilidades para o exercício do consenso, da participação, de formas alternativas de regulação dos conflitos, enfim, de uma nova ética informando a interação entre os atores. Importa verificar na prática a existência desses elementos citados acima, na medida em que é a presença ou não de tais elementos (no cotidiano dos agentes) que nos indicará sobre a natureza dos significados engendrados no caso em estudo.

⁶⁸O termo análise ao longo do texto pode ser entendido como um processo de construir uma leitura de, interpretar. A presente proposta “analítica” está coerente com uma determinada concepção teórico-metodológica: a interpretativista.

⁶⁹De acordo com o que já foi explicitado na introdução a esta dissertação, a fala dos atores, não são tomadas como dados em si, mas sim, como dados significativos para compor um quadro de interpretação do processo estudado. A respeito dos procedimentos que orientam a aproximação com o objeto de estudo, coleta de dados e posterior interpretação desses dados, a sugestão de Dwyer (1991, p.162) é significativa: “*The knowledge and orientations of actors form an integral part of the social relations. Thus, understanding of the role of social relations can only be achieved when the subjective meanings states of these actors are considered (...) This reference does not imply, however, that an actor’s first impressions in a questionnaire or in a interview provide “meaning”. Rather, such impressions are to be compared and contrasted, through a research process, with the meanings of the other actors and with analyses built up in terms of theory that appear to be causally adequate*”.

⁷⁰Sobre o conceito de quadros de interpretação, consultar Geertz (1978).

A estratégia narrativa adotada nesta pesquisa consiste em apresentar os temas abordados pelos atores em seus respectivos discursos e, a partir dos mesmos, apreender a articulação entre o discurso e a prática relacionada aos agentes envolvidos no processo em estudo.

As entrevistas transcritas abaixo são de funcionários e diretores que desempenham diversas atividades dentro da empresa. As entrevistas foram separadas e agrupadas de acordo com os temas⁷¹ suscitados pelos funcionários contendo, desse modo as questões por eles explicitadas. Segue-se uma série de depoimentos onde se assegurou o anonimato dos entrevistados.

A fala dos atores sugere que os conceitos de parceria e relação de troca permeiam todos os discursos, o que se enfatiza são as dimensões do processo participativo. Nesse sentido, os temas sublinhados pelos agentes em questão relacionam-se aos diversos aspectos do processo em estudo.

De acordo com o que já foi exposto no capítulo segundo desta dissertação, a empresa implementou a **gestão participativa** enquanto política de gestão da força de trabalho. Assim, na empresa estudada, a participação dos funcionários efetiva-se em dois níveis: **participação nos resultados da empresa e participação nos processos decisórios**.

Os princípios que norteiam a gestão participativa no SEZ estão expostos na Carta de Princípios da empresa⁷². No entanto, a participação tal como está exposta no citado documento não esclarece sobre a **natureza** da participação, ou seja, não esclarece sobre as possibilidades e os limites do gerenciamento participativo, assim como se cristaliza no SEZ.

A apreensão da natureza da participação, isto é, o processo participativo tal como é experimentado pelos agentes envolvidos, requer que se considere na análise as representações que os atores elaboram sobre o mesmo.

⁷¹ A separação dos temas foi realizada para fins de análise e exposição, na medida em que esses temas aparecem nas representações dos atores de forma interrelacionada, formando, portanto, um **quadro de interpretação coerente**.

⁷² Conferir quadro da pg. 54.

3.1 Conceito de Parceria: Participação nos Resultados

Da perspectiva da empresa, a idéia que o participacionismo procura passar é a de **parceria, sócios no empreendimento**. Neste sentido, de acordo, com um dos diretores do SEZ, a internalização desse conceito por parte dos funcionários é fundamental para que haja de fato trabalho engajado:

“Eu costumo dizer que somos todos aqui no SEZ parceiros, e a gente está direto batendo nesta tecla, no conceito de parceria”.

A importância do **envolvimento** do trabalhador com as metas propostas pela administração pode ser identificada no depoimento deste outro diretor quando discorre sobre o mesmo tema (**parceria**):

“[...] então quando a empresa toma a decisão de pegar parte do faturamento e divide com os funcionários significa que ele está buscando um equilíbrio na relação de troca, através de um pagamento mais justo, então ele tem um resultado fantástico, mesmo falando em resultados econômicos propriamente ditos. Isto porque, sócios rendem muitos mais que funcionários, na medida em que ele participa dos resultados, ele consegue uma identificação muito maior, e, com isso, um comprometimento muito maior. Não basta vestir a camisa, tem que suar, vai mais além da identidade, é suar para aumentar o patrimônio dele; porque isso vai retornar para mim de alguma forma, claro que na proporção da participação de cada um, de acordo com sua posição dentro da empresa”.(sic)

Na fala acima nota-se que, através da noção de **parceria**, a empresa busca motivar⁷³ seus funcionários na direção da eficiência empresarial, porque **“sócios rendem muito mais que funcionários”**, e, **“na medida em que ele participa dos resultados, ele consegue uma identificação muito maior”**.

Nessa empresa a busca do envolvimento do trabalhador com suas respectivas práticas está intimamente relacionada com a busca da eficiência empresarial, que por sua vez, está em função das regras de competição estabelecidas neste segmento de

⁷³ Grande parte dos autores que tratam das inovações organizacionais afirma que as empresas procuram o envolvimento dos trabalhadores com suas respectivas metas, oferecendo-lhes contrapartidas. A respeito das contrapartidas, consultar capítulo III de Coriat (1994), que discorre sobre os sistemas de incitações que caracterizam o modelo japonês. Para uma caracterização do caso brasileiro, consultar Humphrey (1993 e 1994a).

mercado⁷⁴. Nesse sentido, de acordo com os diretores do SEZ, a otimização da produção⁷⁵ é fundamental para a empresa manter-se no mercado.

Do ponto de vista do funcionário, este tem a consciência de que sua condição de parceiro significa aumentar o patrimônio *dele* (do empresário), o que implica no retorno de alguma forma para ele mesmo (funcionário), como aparece na fala do diretor:

“Não basta vestir a camisa, tem que suar, vai mais além da identidade, é suar para aumentar o patrimônio dele; porque isso vai retornar para mim de alguma forma, claro que na proporção da participação de cada um, de acordo com sua posição dentro da Empresa”.

O SEZ adota uma estrutura organizacional extremamente enxuta, operando com um número reduzido⁷⁶ de funcionários. Por outro lado, produtividade(nessa empresa), quer dizer, produzir da **primeira vez com qualidade e dentro de prazos comprimidos**, o que demanda do funcionário uma dedicação maior, como afirma o diretor no depoimento citado acima: **“ não basta vestir a camisa, tem que suar”**. A estreita relação entre produtividade e qualidade é representada deste modo na fala de um dos funcionários:

“No SEZ, o volume de trabalho é muito grande, então você tem que ser ágil, fazer bem feito da primeira vez e não errar”.

⁷⁴Fleury (1995, p. 16), analisando a transição para um novo padrão de competitividade no cenário de abertura da economia pós-Collor, afirma que há uma interrelação entre nichos de mercado e padrões de competitividade e cita o caso da indústria de telecomunicações: *“In the telecommunications industry, the field is composed of large firms, especially transnational subsidiaries. Competition is being established at the third stage: costs, quality and time. The market is monopsonistic: Brazilian Telecomms (EMBRATEL) and its regional affiliates. In addition, the product has specific features: it has been developed by EMBRATEL in close interaction with the manufacturing firms. Currently, the companies have products which present the same price and quality standard. The differential is time for production and for delivery. One firm in the sample had reduced production throughput time from 42 to 4 days and was in the process of reducing lead time (from contract to final delivery) from 18 to 5 months (they were already reaching 11 months). Their competitive advantage is to deliver a standard product earlier, so their customer can receive their revenues faster”.*

⁷⁵Otimização da produção é concebida nesta dissertação como produtividade e qualidade dentro de prazos praticados no segmento de mercado de comutação, sendo que os conceitos de produtividade e qualidade são concebidos tal como representados pelos atores.

⁷⁶Nas tabelas 2.1, 2.2 e 2.3 pode-se visualizar o número de profissionais alocados nas atividades industriais e de desenvolvimento do produto.

A concepção de qualidade se altera na empresa investigada, na medida em que esta não é mais controlada através de um departamento de controle da qualidade, mas sim, “deve ser” controlada no exercício da atividade de cada agente envolvido no processo, como afirma o agente responsável pela implementação da Política de Qualidade no Sez :

“A gestão da qualidade é um conceito muito mais abrangente do que só o controle do produto final, porque na verdade, o que vai para o cliente é muito mais que o produto final. Incorporado ao produto vão outras características, que são perceptíveis aos clientes, como: desde o atendimento na área comercial, no pós-venda, na instalação , na assistência técnica, então a idéia, é que a gente tenha a atitude da qualidade de cada pessoa envolvida no processo”.

Pode-se notar que a atitude da qualidade deve permear todo o processo, obviamente que este processo não é automático, como diz o profissional:

“ A política da qualidade é um norte, porque nós acreditamos que a difusão da atitude da qualidade é um processo gradual, que será desenvolvido no cotidiano da empresa. Não obstante, o processo já gerou resultados positivos , que podem ser visualizados através da análise do comportamento de alguns indicadores, tais como: reclamação de clientes- de março de 94 a março de 95, houve uma redução de 25% de reclamações ”.

Um conceito fundamental dentro dos programas de qualidade é o de *cliente-fornecedor interno*, como informa o responsável pela política da qualidade: *“Nós temos aqui na empresa alguns núcleos de atividades . Por exemplo, nós temos aqui atividades de projetos, atividades de produção , atividades de comercialização , cada uma dessas atividades na verdade se relacionam, e , se constituem umas clientes e fornecedores das outras”.*

A atitude da qualidade requerida de cada agente envolvido no processo de que fala o profissional acima está intimamente relacionada ao engajamento e tal engajamento pressupõe uma intencionalidade por parte do agente. Ou seja, o agente tem que ter a intenção de. Como bem coloca o responsável pelo treinamento, *“a responsabilidade tem que partir de você”.* O controle sobre a qualidade não é exigida de fora , mas sim , é uma atitude que tem que partir do agente.

Quando o funcionário diz que o volume de trabalho é muito grande, está se referindo à extensão da jornada de trabalho (ficar além do horário estipulado) e à intensificação do trabalho (diminuição das porosidades e aleatoriedades), processos que se desencadeiam em função das exigências dos clientes (no caso do STB) em termos de prazo e qualidade.

Com relação à extensão da jornada de trabalho⁷⁷, esta pode ser melhor visualizada na área industrial, em que o ciclo de produção⁷⁸ é de 85 dias, a partir da assinatura do contrato, e, com 0(zero) material no estoque. Nesses 85 dias, configura-se o que Harvey⁷⁹ (1993) chama de compressão do tempo da produção em um contexto de acumulação flexível.

Neste prazo toda a empresa se mobiliza para cumprir os termos do contrato. É nesse contexto que a produtividade está ligada à qualidade- produzir da primeira vez com qualidade. Nesta etapa do ciclo da produção, as atividades que giram basicamente em torno da montagem e do controle da qualidade, estão concentradas na área industrial.

Durante esse período de 85 dias ocorrem os picos de produção, momentos em que os funcionários devem intensificar o trabalho pois, como a empresa opera com um número reduzido de trabalhadores, é preciso também estender a jornada de trabalho.

Essa compressão do tempo de produção é percebida pelos atores como condição da gestão participativa e da estrutura enxuta adotada pela empresa, sendo que a contrapartida se traduz na instituição de um sistema de compensações de natureza monetária e simbólica.

⁷⁷Por exemplo, na área industrial a jornada de trabalho é de 8h30min. Porém, em momentos de pico de produção os técnicos trabalham em torno de 15 horas. O total acumulado no ano, segundo um dos funcionários dá uma média de 300 h/ano, considerada alta. Os picos de produção geralmente acontecem a cada 1 mês.

⁷⁸O ciclo de produção, tal como se configura na área industrial, foi descrito no capítulo segundo da dissertação.

⁷⁹O conceito de compressão do tempo-espaço, "refere-se a processos que revolucionam as qualidades objetivas do espaço e do tempo a ponto de nos forçarem a alterar, às vezes radicalmente o modo como representamos o mundo para nós mesmos. A palavra "compressão" é utilizada pelo fato de haver forte indícios de que a história do capitalismo tem se caracterizado pela aceleração do ritmo da produção ao mesmo tempo em que vence as barreiras espaciais em tal grau que por vezes o mundo parece encolher sobre nós" (Harvey,1993).

A noção de contrapartidas⁸⁰ nos remete ao segundo tema explicitado nos depoimentos dos agentes em questão: **Intensificação do trabalho e participação nos resultados.**

⁸⁰Contrapartidas no presente estudo é concebida de acordo com as formulações de Coriat (1994) e Humphrey (1994 e 1995).

3.1.2 Noção de *contrapartidas*: intensificação do trabalho e participação nos resultados

Através dos depoimentos apresentados abaixo, ficam mais claros os termos nos quais se apóia a noção de parceria de que falam os agentes.

“A filosofia da empresa é trabalhar com uma máquina enxuta, então há uma sobrecarga de trabalho que é um meio para atingir o objetivo; os funcionários trabalham mais que 8 horas, às vezes aos sábados e domingos e não tem extra. Mas a sobrecarga é consenso, porque já que há participação nos lucros da empresa é preciso dar tudo de si. Numa filosofia enxuta de máquina enxuta, trabalha-se com um mínimo de funcionários”.

“Aqui o horário é flexível, não tem hora extra, as horas que você trabalha a mais são pagas em dias de folga; você tem que trabalhar para atingir a meta no horário de trabalho, realmente a gente trabalha muito, mas a sobrecarga faz parte da gestão”.

“A gestão participativa no Brasil é um mero incentivo, forçando o funcionário a produzir mais; como a idéia é dá mais quem recebe, o funcionário produz muito mais, porque ele sabe que quanto mais ele produzir, mais vai reverter em IP para ele mesmo(...)sem a gestão participativa, a sobrecarga de trabalho não funciona, a produção seria mais lenta. A nível de Brasil, é a única empresa em que a gestão funciona”.

Nas falas acima, pode-se identificar que nas representações dos agentes a intensificação/ extensão da jornada de trabalho e participação nos lucros são dois lados de uma mesma moeda. Os atores referem-se, em seus depoimentos, à “filosofia” da empresa: *“operar com uma máquina enxuta”*, que implica a contratação de um número reduzido de funcionários. Desse modo, a intensificação do trabalho aparece como um meio para se atingir um objetivo. Nesse momento, os atores estão se referindo ao cumprimento das metas semestrais, que são acordadas no início de cada semestre entre funcionários e alta direção. Tal acordo implica, entre outras coisas, uma adesão por parte do funcionário **quase incondicional** às “regras do jogo” estabelecidas pela empresa.

“Regras do jogo” que implica a produção de um consenso com relação às metas de produtividade, isto é, quanto produzir em um semestre. Ao se definirem as

metas consensualmente, os funcionários têm autonomia para montar estratégias para o cumprimento de tais metas.

No entanto, observa-se que os funcionários identificam na prática uma contrapartida “real” à intensificação do trabalho e ao engajamento, a **participação nos resultados**, tal como sublinha um técnico que atua na área industrial “*no final do ano dá uma diferença de 4 a 5 salários a mais*”.

Percebe-se que nesse contexto, a noção de parceria é entendida como um condicionante: “*eu me disponho a executar o trabalho dentro do que me é exigido se a empresa retornar de alguma forma em meu benefício pessoal*”.

A intensificação dos processos de trabalho só faz sentido (no sentido de adquirir coerência aos olhos dos atores) na medida em que os atores interpretam esse processo contextualizando-o dentro do segmento de mercado em que a empresa atua, onde são praticados prazos agressivos. A esse respeito, a expressão “*eles querem para ontem*” (referindo-se aos prazos estabelecidos), utilizada pelos atores, é elucidativa.

Dadas as características do mercado em que a empresa atua, convém notar que os prazos são estabelecidos pelos demandantes, portanto, as regras da competição nesse setor são ditadas pela capacidade das empresas responderem satisfatoriamente em termos de prazo, qualidade e preços. Neste sentido, nas ocasiões em que a demanda é alta, faz-se necessário acelerar o ritmo de produção, como percebe-se na fala da funcionária:

“*Se 10 mil terminais já estão vendidos, então a produção será de 10 mil terminais*”.

Por outro lado, o **consentimento** em relação a essa prática existe na medida em que os agentes concebem a participação como uma **relação de troca**, como pode-se observar na fala de um dos funcionários: “*em troca de uma dedicação maior, eu entendo que alguns dos meus interesses estão sendo contemplados nesta política de gestão*”. A relação de troca a que se referem os agentes pode ser percebida mais claramente, no depoimento abaixo:

“*Eu trabalho às vezes 15 horas por dia, inclusive aos sábados, domingos e feriados, eu me mato, mas vale a pena, eu ganho CR\$X,00, tenho UNIMED, gasolina para o carro, etc... Teve um dia que eles me ligaram no feriado e eu fui, você tem que ter o espírito*

do SEZ, tem que ter disponibilidade de horário, quem não tem esta disponibilidade não tem vontade de trabalhar”.

Esse algo em troca que o funcionário diz receber indica que a empresa tem procurado de algum modo realizar uma composição entre os seus interesses, que consistem na otimização do processo produtivo, com os interesses dos funcionários, que são contemplados (se não todos, pelo menos parte deles) no sistema de recompensas monetária e simbólica instituído pela empresa. Tal sistema diz respeito à participação nos resultados e ao conjunto de benefícios sociais (transporte gratuito, refeição e assistência médica e odontológica extensiva aos dependentes). Importa registrar aqui o seguinte fato: grande parte das empresas que dizem adotar a gestão participativa, não se instituiu a participação nos lucros e ou resultados.⁸¹ Dessa forma, a participação nos resultados da empresa, por si só, já é um **motivador**, como diz um funcionário da área industrial:

“no final do ano dá uma diferença de 4 a 5 salários, e, isto faz diferença no orçamento pessoal”.

Os atores referem-se à relação de troca e ao conceito de parceria, destacando vários aspectos considerados relevantes. Nos depoimentos citados acima, a tônica da participação e relação de troca está ancorada na participação nos resultados da empresa.

⁸¹ A participação dos funcionários nos lucros ou resultados da empresa é apenas um aspecto da gestão participativa, que por sua vez é uma prática muito mais abrangente. Segundo entrevista de um dos diretores do SEZ, o lucro é um dos resultados da empresa. No caso estudado, os funcionários participam dos resultados da empresa, que se constitui em um elemento mais amplo. Segundo reportagem da Folha de São Paulo do dia 04/02 de 1996, a participação dos funcionários nos lucros ou resultados desvinculada da remuneração está assegurada no texto da Constituição de 1988, artigo 7, inciso IX. Albuquerque (1991), diz que embora a participação esteja prevista em lei desde 1946, nunca foi regulamentada nem colocada efetivamente em prática, com a conivência tanto dos sindicatos como do governo e dos empresários.

3.2 Participação e o Conceito de Profissionalismo

Na dimensão do processo participativo descrito nos sub-itens 3.1 e 3.1.2, a convergência de interesses está mais associada à participação nos resultados da empresa, porém existe outra dimensão do processo em que a convergência de interesses está ancorada com a busca da **excelência** e ao conceito de **profissionalismo**. Tais dimensões são concomitantes (no sentido que se interseccionam ao longo de todo o processo), no entanto, para fins de exposição, elas são descritas separadamente.

É importante observar que o aspecto ressaltado no que diz respeito ao conceito de parceria depende, entre outras coisas, da função que o agente ocupa no processo produtivo. Os agentes alocados nas atividades industriais, comerciais e administrativas **geralmente** apontam o aspecto da participação nos resultados como sendo a base para a parceria. No entanto, segundo a perspectiva dos engenheiros alocados nas atividades de desenvolvimento do produto, a tônica da participação está ancorada na busca da **excelência**, como ressalta um dos diretores:

“Existem 3 coisas que você está preocupado como funcionário: salário, estabilidade e orgulho profissional. Se você faz um trabalho bem feito, e, isto é reconhecido, então você tem orgulho profissional, este fator em certas categorias é muito importante, obviamente, voce vai ter uma gradação de poder aquisitivo, por exemplo, para um engenheiro de alto nível o orgulho profissional é mais importante que o salário, porque o salário dele já é razoável, já um elogio por um trabalho bem feito, ou um trabalho bem feito por si só, já é muito importante, agora numa linha de montagem já acontece o contrário, um aumento de salário satisfaz muito mais do que um elogio”.

Para os profissionais que atuam na atividade de desenvolvimento o aspecto relevante no processo participativo transcende a recompensa em termos monetários, na medida em que suas demandas, na maioria das vezes, referem-se a recursos para fazer *“um trabalho bem feito”*. Tais recursos consistem em recursos físicos, humanos, informações, (através de cursos de atualização) e autonomia profissional.

O compromisso, no caso dos engenheiros alocados nas atividades de desenvolvimento do produto, é com o trabalho em si e com as condições para o seu desempenho, que em última instância tem a ver com a carreira profissional do engenheiro⁸². É fundamentalmente através do exercício de suas atividades que o

⁸²Nesse sentido, a adesão desses profissionais às práticas implementadas pela empresa podem ser interpretadas levando-se em conta o compromisso desses agentes com suas respectivas carreiras. Zussman (1985, p.229-230), coloca que *“More generally, the career links the past, present, and*

engenheiro se desenvolve profissionalmente, portanto o compromisso desse estrato de trabalhadores tem a ver com suas respectivas carreiras profissionais. Nesse contexto, torna-se inteligível a fala do diretor:

“para um engenheiro de alto nível o orgulho profissional é mais importante que o salário, porque o salário dele já é razoável, já um elogio por um trabalho bem feito, ou um trabalho bem feito por si só, já é muito importante”.

Portanto, a tônica que move um engenheiro extrapola os interesses econômicos propriamente ditos, que podem ser traduzidos nas demandas por condições de realização de “um trabalho bem feito”. Obviamente que o interesse econômico conta também no caso dos engenheiros. No entanto, o aspecto relevante ressaltado por esse estrato de profissionais diz respeito às condições de trabalho, como aponta um técnico alocado na atividade de desenvolvimento de produto:

“ Na gestão participativa você pode discutir (em tese), todos os aspectos sobre qualquer coisa, no entanto, a discussão é mais ambiente de trabalho, equipamentos, condições de testes, melhoria das condições de trabalho, que resulta em melhoria para a empresa, e para você, isto é, melhoria em termos profissionais-, para seu ego”.

Observa-se na fala acima que, em tese na gestão participativa pode-se discutir sobre qualquer coisa. No entanto, na prática, os temas⁸³ que são colocados para a discussão geralmente têm a ver com a otimização do processo produtivo.

Como mencionado anteriormente, a convergência de interesses entre a empresa e funcionários assume diversas facetas e assume contornos diferentes para os atores. No caso dos engenheiros alocados nas atividades de P&D, a base sob a qual ancora-se essa suposta convergência refere-se ao compromisso do engenheiro com o trabalho em si, com sua carreira profissional. Neste sentido, os *inputs* que esses profissionais oferecem à melhoria da qualidade dos produtos, ou a redução de custos, facilidades, agregação de novos serviços, enfim, todas esses procedimentos são elementos inerentes à sua função.

Quanto ao compromisso com a qualidade, esse aparece nas representações dos agentes como uma coisa já dada *a priori*, como um elemento inerente ao exercício de

future. By rewarding accumulated education, experience, and service, the career links the present to the future”.

⁸³Os temas agendados para a discussão nas reuniões de integração estão expostos no anexo.

sua profissão: “*Se o cara é profissional, procura fazer bem feito da primeira vez*”. Tal orientação dos engenheiros vai ao encontro do compromisso com a excelência, exposto na Carta da Princípios da empresa.

Nota-se, portanto, que a identidade desse estrato de profissionais é com um *ethos* que remete a uma determinada identidade sócio-ocupacional, a dos engenheiros. A identificação com a empresa deve-se, em última instância, ao fato de a mesma ser uma EBT, formada por engenheiros.

3.3 Reuniões de Integração: A Construção da Identidade da Empresa

Na empresa estudada, instituiu-se um espaço para o debate e argumentação, ou seja, para a participação dos funcionários nos processos decisórios, qual seja, as “reuniões de integração”.

As reuniões de integração são, em tese, espaços autorizados para o debate e argumentação. No entanto, na prática, observa-se que tais espaços constituem-se em espaços ritualizados⁸⁴, na medida em que se busca a construção da identidade da empresa (o que diferencia essa empresa de outras), através da sensibilização dos atores em torno dos princípios e conceitos constantes da Carta de Princípios da empresa.

Tais reuniões acontecem, em média, a cada 2 meses e nessas ocasiões as atividades industriais são paralisadas e toda a empresa é convidada a participar dos “debates”. As reuniões acontecem na sede da empresa em Valinhos, tendo duração de, aproximadamente, meio-período.

Nesses eventos, há uma espécie de cerimônia de abertura que se inicia com a fala do diretor presidente. Nesse momento, o discurso de B.M., tem como objetivo informar os funcionários sobre questões relativas à performance da empresa, tais como: quanto a empresa produziu, quanto vendeu, posição no mercado, situação financeira da empresa e informações sobre a economia do país.

Nestas ocasiões, reconta-se o “mito” de origem da empresa, sua trajetória da garagem até a atual sede da empresa em Valinhos, destacando-se os períodos difíceis e as “batalhas” ganhas:

“ O começo como todo começo foi muito difícil: 16 horas de trabalho diário, aos sábados , domingos e feriados. Mas depois de vencer algumas barreiras burocráticas, conseguimos, após um ano inteiro de jornada ininterrupta, homologar a primeira central telefônica pública CPA de 16 bits inteiramente desenvolvida no Brasil.”

A construção da identidade da empresa passa pela reafirmação do SEZ como uma empresa que contém características de uma EBT, ou seja, de uma empresa

⁸⁴Tais Reuniões podem ser consideradas como “rituais” que visam reforçar a coesão dos funcionários aos valores da empresa.

formada por engenheiros e que desenvolve tecnologia de ponta genuinamente nacional. O fato de a empresa desenvolver tecnologia de ponta traz implicações-, em primeiro lugar, essa característica da empresa (produzir tecnologia de ponta), é o principal fator para a sobrevivência da mesma em um “mercado de gigantes”-, expressão essa utilizada pelos agentes ao representarem a sobrevivência do SEZ.

Em segundo lugar, o desenvolvimento de tecnologia de ponta está associada, nas representações dos agentes, à construção da capacitação tecnológica nacional, via desenvolvimento de tecnologia intra-muros, o que engendra nos agentes sentimentos de natureza nacionalista⁸⁵. Dutra(1990), reporta que as empresas nacionais que operam em segmento de ponta mobilizam o discurso da capacitação tecnológica nacional, sendo que tal discurso é visto com simpatia pela comunidade de profissionais técnicos identificados com os objetivos de desenvolvimento político-econômico do país.

Nessas reuniões, busca-se a construção da imagem⁸⁶ de uma empresa “moderna”, “avançada”, “ousada” e “arrojada”, que são os adjetivos mais utilizados pelos funcionários para qualificarem a empresa. Busca-se sobretudo, construir a imagem de uma empresa voltada para o futuro, para o terceiro milênio, como sublinha B.M. em seu discurso.

A imagem da empresa está diretamente associada ao tipo de produto que vende: tecnologia. Nesse sentido, a concepção de tempo-espaço⁸⁷ e de realidade estão

⁸⁵A esse respeito, a fala de um técnico alocado nas atividades de desenvolvimento de produto é esclarecedora: “*Eu sou nacionalista, eu sinto que estou dando uma contribuição importante ao meu país em termos de capacitação tecnológica*”.

⁸⁶Segundo o agente responsável pela estratégia de marketing do SEZ, com relação à construção da imagem da Empresa, um dos principais pilares é o fato de tal empresa ter sido fundada por 7 engenheiros que atuavam no segmento de telecomunicações, daí a imagem que procura se passar é de uma empresa de alta tecnologia (intensiva em tecnologia), tecnologia construída endogenamente, isto é, tecnologia 100% nacional competindo em um mercado de gigantes. Importa, sublinha o agente, ressaltar a qualidade dos produtos fabricados no SEZ, via certificação da ISO 9001.

⁸⁷Harvey(1993, p.189-190), defende a tese de que estão havendo transformações profundas nas práticas culturais e político-econômicas, sendo que, tais transformações estão intimamente relacionadas à maneiras dominantes de experimentação do tempo e espaço. O que interessa reter do pensamento de Harvey para a argumentação desta dissertação, é a associação dos modos de representação do tempo-espaço com as novas práticas de organização do processo produtivo, mais especificamente com a própria dinâmica do processo denominado pelo autor, de compressão do tempo de produção. Na introdução à parte III da condição pós-moderna, Harvey afirma que, o modo como representamos o tempo e o espaço na teoria importa, visto afetar a maneira como nós e os outros interpretamos e depois agimos com relação ao mundo. “*Como o capitalismo foi (e continua ser) um modo de produção revolucionário em que as práticas e processos materiais de reprodução social se encontram em permanente mudança, segue-se que tanto as qualidades objetivas como os significados do tempo e do espaço também se modificam. Por outro lado, se o avanço do conhecimento (*

marcados fundamentalmente pelo dinamismo e avanço da tecnologia. Portanto, em suas representações os atores referem-se à volatilidade dos processos intra-firma, como um processo naturalizado na medida em que trabalham com a idéia de que a noção de mudança e velocidade devem estar incorporados ao cotidiano. Tal idéia cristaliza-se nos prazos a serem cumpridos pelos atores: prazos para o desenvolvimento de novos produtos; prazos para os testes das placas; prazo para a entrega de centrais; prazo para se pesquisar novas tecnologias etc...

Neste sentido, os atores concebem a realidade como sendo inerentemente dinâmica. O próprio método empregado para produzir, inspirado no JIT, já implica que os atores terão de aprender a lidar com a volatilidade dos processos e a obsolescência das novas tecnologias que decorrem do processo de compressão do tempo da produção e da própria dinâmica do avanço tecnológico.

Contudo, observa-se que nesses eventos não existe a formulação conjunta (entre a direção e os funcionários) de questões que devem ser inseridas nas agendas de debates, como sublinha um dos diretores da empresa:

“Existe por parte dos funcionários um comprometimento com as decisões. Aqui a gestão é um negócio organizado, porque do contrário a empresa não teria comando. A direção estimula, comanda, dá o norte, em que direção devem olhar, dá as diretrizes. Existe um consenso uma votação pela maioria. Aqui é um contexto de democracia, debatem-se as metas da empresa que não são quaisquer uma, porque devem estar dentre as norteadas pela direção”.

Fazendo uma leitura do depoimento(acima), nota-se que a participação acontece sobre bases pré-estabelecidas pela direção, ou seja, **o que existe de fato é um comprometimento com as decisões tomadas, no sentido de existir um assentimento por parte dos funcionários em relação às práticas implementadas pela empresa.**

Percebe-se que a construção do consenso (nesta esfera da participação) acontece em torno de metas pré-estabelecidas pela direção. A argumentação e votação

científico, técnico, administrativo, burocrático e racional) é vital para o progresso da produção e do consumo capitalistas, as mudanças no nosso aparato conceitual (incluindo representações do espaço e tempo) podem ter conseqüências materiais para a vida diária.

pela maioria acontece sobre temas propostos pela empresa. Esse é o conceito de democracia contido na fala; daí, não serem discutidas quaisquer propostas. Os temas das discussões devem estar inseridos no conjunto de temas previamente selecionados pela empresa. No entanto, da perspectiva de um funcionário, só o fato de todo mundo ser chamado a opinar significa que as metas são traçadas pelos funcionários, como aparece na fala abaixo:

“Nas reuniões participam todo mundo, discute-se salários, apresentação de funcionários, IP, são os funcionários que traçam as metas, todo mundo vota”.

Portanto, nessas reuniões são reafirmados os valores caros à empresa, que estão expostos na Carta de Princípios da empresa. Nota-se então, que essas ocasiões pouco tem a ver com o debate e argumentação. Com relação a este último ponto, o que existe de fato, é que tais reuniões se convertem em espaços ritualizados e de legitimação de decisões tomadas previamente.

Se se pretende identificar a participação e a construção de um suposto consenso neste espaço autorizado para o debate e argumentação, corre-se o risco de não localizá-los.

Alguns autores⁸⁸ que se “filiam” à vertente francesa da sociologia do trabalho apresentam a seguinte argumentação: a de que em um contexto de reestruturação produtiva existiria a possibilidade da construção de um consenso apoiado em bases comunicacionais, ou então, de um processo interativo orientado por uma lógica simbólica na esfera da produção.

A questão que se coloca neste item da dissertação com relação à natureza da participação e do consenso engendrado (no caso estudado) remete à possibilidade da construção de um consenso apoiado em bases comunicacionais (livres de coerção e violência) no interior da empresa capitalista, logo, um espaço inerentemente estruturado por relações de poder. Ou então, utilizando as categorias formuladas por Habermas⁸⁹ a questão que se coloca é da possibilidade da construção de um consenso

⁸⁸Autores como Zarifian (1994), Dejours (1993), Gautrat (1992), Chanlat (1993) e Valle (1989), que se inspiram na teoria do agir comunicativo de Habermas (1987) .

⁸⁹Em Habermas temos a sociedade concebida como sistema e mundo da vida , sendo que o sistema é constituído de dois subsistemas: subsistema político e econômico. No subsistema econômico, predomina a lógica da integração sistêmica e a ação instrumental coordenada pelo mecanismo de

fruto da argumentação racional, na esfera da produção, esfera pertencente ao sistema em que o mecanismo de coordenação da ação é o dinheiro e o poder. No item seguinte retomarei esta questão.

Muito embora as reuniões de integração, enquanto espaços autorizados para o debate e argumentação, assumam na prática características de espaços e momentos ritualizados, não significa que na empresa em questão, não exista a participação. O que se constata a partir da pesquisa empírica é que existem **esferas de participação**.

A participação e a construção do consenso efetivam-se em outras dimensões do gerenciamento participativo, neste sentido, não existe um momento específico em que são costurados os acordos, ou ainda, em que ocorra a participação dos funcionários.

Os acordos entre empresa e funcionários são costurados desde o momento de admissão do funcionário e se desenrola ao longo de suas atividades dentro da Empresa. Assim, a fabricação de acordos entre a direção e os funcionários é um processo subjacente à prática participativa no dia-a-dia da empresa.

poder e dinheiro (subsistema econômico, ação instrumental coordenada pelo mecanismo de dinheiro e propriedade- subsistema político, ação instrumental coordenada pelo mecanismo de poder). No mundo da vida predomina a lógica da ação comunicativa, onde o mecanismo de coordenação da ação é a solidariedade, onde predominam as formas de comunicação livres da dominação e da força. No entanto, é importante sublinhar que a distinção é fundamentalmente analítica, na medida em que, na realidade existe a influência dos subsistemas regidos por meio no mundo da vida, distorcendo, portanto, a comunicação. Por outro lado, podem existir formas de comunicação livres dentro dos subsistemas político e econômico.

3. 3.1. Natureza da Participação: Otimização da Produção, Relações de Poder e Interação

Os depoimentos transcritos anteriormente esclarecem as bases sob as quais estão ancoradas uma das dimensões da participação: a participação nos resultados da empresa. Com relação à segunda dimensão da participação: a participação nos processos decisórios pode-se afirmar que na maioria das vezes a participação nestes processos está relacionada com a otimização do processo produtivo.

Falando mais especificamente sobre a natureza da participação, esta tem a ver com a otimização da produção e a lógica subjacente está ancorada em uma suposta identidade de interesses entre empregado e empregador, identidade essa costurada de um lado, a partir da instituição de contrapartidas de natureza monetária e simbólica, sendo que tais aspectos se interseccionam ao longo de todo o processo, ou seja, se complementam.

Nessa esfera, a participação não acontece em um espaço autorizado formalmente; ela se efetiva no âmbito da informalidade e oralidade (em oposição a procedimentos formalizados).

Os funcionários participam fornecendo sugestões sobre os processos, como por exemplo, introdução de modificações no produto final ou então nos componentes, ou ainda, fornecendo sugestões para a realização de suas tarefas. São sugestões que contribuem para a otimização do processo de produção. A participação pode também assumir características de demandas por mais recursos para o desempenho das atividades.

O processo comunicativo e interativo, ou seja, o debate e argumentação, ocorre sobre temas que visem à otimização da produção. Toda sugestão é encaminhada pelo agente responsável da área de desenvolvimento de produto que, a partir de então convoca reuniões (a média é de uma reunião por semana) em que, participam representantes de todas as áreas da empresa. Nessas reuniões, o que se busca é um consenso com relação às idéias sugeridas .

Debate-se a viabilidade técnica, econômica e comercial da sugestão, havendo nessas ocasiões uma mescla de argumentos de ordem econômica, técnica e comercial, em que cada agente deverá defender seu ponto de vista a partir da perspectiva de suas respectivas atividades.

O processo descrito acima tem a ver com a apropriação do patrimônio coletivo, que são as idéias, sugestões, enfim, a inteligência do conjunto de funcionários, como coloca um dos diretores da Empresa:

“Você não tem comando direto sobre ele, você diz e ouve as idéias, elas circulam, até que chega um ponto em que alguém diga (ele pode até associar-se a figura de um chefe): olha, agora vamos parar, e vai ser dessa forma que escolhemos ir (...)O chefe analisa tudo, verifica e toma a decisão. Então, na equipe de parceiros, todas as idéias estão no ar, você pode escolher o ponto forte das idéias, juntá-las numa linha que é o melhor caminho”.

Nesse sentido, pode-se entender que a subjetividade dos trabalhadores, em termos de potencialidades, criatividade, é explorada visando à eficiência empresarial, como percebe-se na fala deste outro diretor:

“A gestão participativa, a meu ver, é altamente positiva porque canaliza a potencialidades dos recursos humanos em relação ao sucesso da empresa”.

Segundo os diretores e funcionários do SEZ, a participação dos agentes na direção da eficiência empresarial, é possibilitada pela estrutura organizacional extremamente enxuta e flexível. Isto significa que a gestão participativa instituída na empresa fornece espaço e estimula a troca e a socialização de informações e discussão entre os agentes.

Essa troca de informações ocorre sobretudo no âmbito da informalidade e da oralidade (em oposição a procedimentos formalizados). Existe a possibilidade de trânsito e de comunicação entre os agentes no interior da empresa, viabilizando a comunicação direta entre funcionários de uma mesma área, bem como entre funcionários de áreas diferentes.

Os dados empíricos colhidos neste estudo demonstram que esse processo comunicativo que ocorre sobretudo no âmbito da informalidade é fundamental para

que os agentes forneçam sugestões e apresentem suas idéias, com também é fundamental para que a empresa responda às exigências dos clientes em termos de prazo, qualidade e inovação⁹⁰.

É, portanto, nessa dimensão da gestão participativa que a participação e a construção de um consenso apoiado em bases comunicativas emerge e adquire significação aos olhos dos agentes envolvidos. A resolução de conflitos engendrados é exercitada no bojo do próprio processo interativo, isto é, é exercitada na própria busca do consenso, no exercício da argumentação. Porque nestes momentos há divergências de interesses entre os atores, por exemplo: a direção demanda um produto mais barato, do ponto de vista da direção, prevalece o argumento de ordem econômica. No entanto, do ponto de vista do pessoal de desenvolvimento do produto prevalece o argumento de ordem técnica. No depoimento abaixo, pode-se visualizar a dinâmica do processo descrito anteriormente:

“Eu já sugeri várias modificações, qualquer área pode sugerir N.A.s⁹¹ (notas de alterações), inclusive alta direção. Por exemplo, N.A. para baratear o custo do equipamento, neste caso mesmo que a alta direção sugira um barateamento de custo, mas que, no entanto, esbarre em questões de qualidade ou técnicas, a proposta não passa, mesmo que sugerida pela alta direção. Rosa Maria é responsável pela N.A. Na área da Zetec tem N.A. direto. Pode ser que o produto encareça, por causa da qualidade, agregar mais funções, neste caso o comercial, pode argumentar que este produto não está vendendo bem, não vale a pena investir”.

⁹⁰ Zarifian (1994, p. 125), discorrendo sobre os princípios da organização qualificante, afirma a necessidade de se reorganizar a atividade industrial sobre uma base comunicacional neste novo cenário de competitividade internacional. Zarifian fala sobre a lógica comunicacional: é o princípio que faz com que duas pessoas que tenham ponto de vistas diferentes sobre a realidade ou sobre o andamento da produção se coloquem de acordo acerca de objetivos comuns (como objetivo de qualidade total) e sobre as interações entre suas atividades que necessitam a realização prática de objetivos comuns. Segundo Zarifian a comunicação se define sobre 3 planos, nos interessa o primeiro plano: plano interno ao *atelier*- a atividade comunicacional, refere-se aquelas em que pessoas detentoras de competências profissionais distintas e de experiências distintas partilhem de responsabilidades comuns e de encaminhamentos, e vão estabelecer referências, conhecimentos e proposições de ações que vão configurar o bem comum cotidiano.

⁹¹ Sempre que há uma nota de alteração do produto sugerida por algum agente é convocada uma reunião entre profissionais de todas as áreas da empresa, a média é de uma reunião por semana.

Com relação ao processo interativo, o estudo sinaliza que, embora a orientação dos atores no que remete à busca de um consenso se “encaixe” dentro da lógica instrumental, isto é, vise fundamentalmente à eficiência empresarial, tal procedimento é legítimo do ponto de vista dos atores, na medida em que estes participam dos resultados da empresa e na medida em que está coerente com um determinado *ethos* ligado ao *métier* do engenheiro de telemática: o compromisso com a excelência.

Não obstante, predomine no espaço organizacional a racionalidade do tipo instrumental, no próprio processo de busca da eficiência se engendram elementos de natureza intersubjetiva, potencializando o desenvolvimento de uma lógica simbólica, que se “cristaliza” na constituição da cultura e identidade da empresa, tais como: excelência, eficiência e inovação contínua. Sendo que, tal lógica simbólica engendra um campo de significação comum, a partir do qual os atores orientam suas ações e interações na esfera da produção.

Portanto, é no sentido referido acima que se constitui um conjunto de significados intersubjetivamente partilhados a partir dos quais os atores orientam sua conduta e é nesse sentido que cultura, nessa dissertação é concebida como fruto de um processo interativo. Ou seja, os significados não são dados *a priori* ou instituídos por “decreto”, mas sim constituídos no cotidiano por meio do exercício da interação.

Falando sobre a natureza do consenso engendrado, a pesquisa sinaliza a constituição de um consenso ensaiado em moldes racionais. Com relação aos *inputs* que os atores oferecem na direção da eficiência empresarial, as sugestões são votadas e debatidas, sendo que, as idéias implementadas são aquelas em que se reconhece intersubjetivamente o melhor argumento. Ou seja, os atores que possuem pontos de vista distintos em função de suas orientações profissionais, nessas ocasiões se colocam de acordo sobre *algo*, via processo argumentativo, onde vence o melhor argumento do ponto de vista do grupo.

A estrutura flexível adotada no SEZ não comporta relações de poder coercitivas; existem relações de poder (uma vez que o poder é inerente às estruturas das empresas capitalistas), no entanto as relações não são autoritárias, como coloca um engenheiro da área de desenvolvimento:

“ A atividade de desenvolvimento exige esse padrão de estrutura hierárquica-que implica a flexibilidade e autonomia para os agentes, ou então você não consegue fazer as coisas andarem, a flexibilidade dos funcionários é fundamental, é diferente daquela atividade repetitiva, daquele cara que só executa uma operação”.

Observa-se no SEZ um padrão de interação⁹² com as seguintes características: existe um fluxo de comunicação muito intenso entre os funcionários de uma mesma área da empresa, com também entre funcionários de áreas diferentes. A comunicação observada ocorre sobretudo no âmbito da informalidade e oralidade em oposição a procedimentos formalizados. As atividades geralmente são desenvolvidas em grupo (área de desenvolvimento) e a justificativa para tal procedimento é que a troca de informações é fundamental para a melhoria dos produtos e processos. Os funcionários transitam entre as diversas áreas em busca de informações. Por outro lado, a pesquisa indica que há por parte da empresa a intenção de “socializar” ao máximo as informações, para que os agentes tenham subsídios para orientarem suas condutas.

Sobre a natureza das informações socializadas, pode-se dizer o seguinte: as informações técnicas são acessíveis a todos os funcionários, bem como as informações sobre a “numerologia” da empresa, tal como está exposto no anexo, ou seja, quanto a empresa vendeu, linhas contratadas, posição da empresa no mercado, orçamento, custos, canais de financiamento, etc.... Existem, por outro lado, informações consideradas estratégicas pela alta direção da empresa que não são acessíveis ao conjunto de funcionários.

Nas áreas industriais e de desenvolvimento, as funções de gerente e de diretor assumem um caráter de coordenação de atividades, não de controle ou coerção. Os diretores e gerentes acumulam funções: de coordenador de atividades e de engenheiros.

⁹²Laville (1993), discorrendo sobre as características desse “novo” modo de produção e referindo-se à pesquisa empírica realizada em 27 empresas de 4 países onde procurou analisar o processo de transição do modelo taylorista para um “novo modelo de organização de trabalho”, constata a relevância da interação entre distintos postos de trabalho, setores e serviços. Para este autor, a *performance* empresarial em grande parte é condicionada pela interação entre os citados agentes. Mahieu (1994) sugere que a utilização ótima dos recursos cognitivos pressupõe um certo grau de interação social dentro da empresa.

Como sugere Zussman (1985), em seu estudo sobre os engenheiros norte-americanos, o controle e a coerção se fazem presentes, mas em outra dimensão do processo- a dimensão do mercado.

A coerção é exercida pelos imperativos do mercado em termos de prazo e qualidade, porque simplesmente se a empresa não observar esses dois requisitos ela perderá fatias do mercado. Para uma empresa do porte do SEZ, isso significa a sobrevivência em um mercado dominado por empresas de capital estrangeiro, as quais contam com um fôlego em termos de injeção de recursos muito maior. Nesse sentido, a coerção e o controle não estão corporificados em algum agente localizado na estrutura hierárquica, mas sim fora da produção, na esfera do mercado.

Obviamente, há uma margem de negociações com questões relativas a prazos, como diz um profissional que atua na área de desenvolvimento de produtos “*O prazo é negociável, eles não podem exigir um prazo absurdo*”. Como também o é para o pessoal da área industrial: “*O prazo de 85 dias é negociado, é um prazo possível, por isso nós o aceitamos*”. No entanto, percebe-se que a margem de negociações é limitada, na medida em que não deve fugir dos prazos praticados nesse segmento de mercado.

Nota-se que as relações de poder na empresa assumem um caráter flexível, não- coercitivo em função mais uma vez da otimização da produção e não em função de uma suposta democratização nas relações de trabalho. Democratização no sentido de se questionar a estrutura de poder vigente na empresa, a lógica do processo produtivo (inspirado no JIT), a atual divisão do trabalho e a possibilidade de participação nas decisões estratégicas da empresa, como : política de associações e fusões, investimentos, elaboração do orçamento e outros.

Tal questão remete às interfaces entre as diversas áreas da empresa, a pesquisa indica que a constituição de canais de comunicação flexíveis⁹³ apresenta-se como um fator- chave para responder rapidamente às exigências do mercado.

⁹³A respeito da importância da comunicação informal e do exercício do conhecimento tácito para a resolução dos problemas intra-firma, o estudo de caso realizado por Sachs (1995) acompanhando o processo de reestruturação em uma empresa que opera no setor telecomunicações é ilustrativo.

Isto implica o exercício cotidiano da comunicação entre profissionais de distintas áreas da produção. Por exemplo, o responsável pelo planejamento da produção é “obrigado” a se comunicar constantemente com diversas áreas da empresa, tais como: comercial, compras, desenvolvimento do produto, etc...É através do exercício cotidiano da comunicação que se configura uma estrutura enxuta, permitindo dessa forma uma agilidade nos processos intra-firma.

Existe uma estrutura hierárquica e existem relações de poder. No entanto, as relações não são autoritárias, tendo em vista a natureza das relações capital-trabalho no Brasil, que têm sido extremamente precárias para o trabalhador, como salienta Ruas et al (1993).

Por exemplo, o horário de trabalho é flexível, ou seja, os funcionários têm autonomia para estipularem seu próprio horário, desde que cumpram as metas estabelecidas. Os funcionários têm autonomia para desempenharem suas funções, sem interferências de gerentes ou diretores.

Com relação à autonomia, existe todo um trabalho desenvolvido pelo *ombudsman* nesta direção. Esse profissional realiza um trabalho com os funcionários, buscando desenvolver nos mesmos a autonomia em termos profissionais e preparando-os para assumirem como agentes seus papéis dentro de uma relação não-paternalista, ou seja, preparando-os para assumirem seus papéis dentro de uma relação entre adultos, o que implica a tomada de responsabilidade pelos atos dentro da empresa.

Portanto, nota-se que o modelo de eficiência empresarial concebido pela direção do SEZ aposta em um nível intenso de interatividade, autonomia e delegação de responsabilidades ao contrário do modelo de eficiência taylorista-fordista que aposta segundo Littler⁹⁴ (1978), em um nível mínimo de interação, autonomia e delegação de responsabilidades.

⁹⁴Littler (1978, p. 91) analisando as várias dimensões do taylorismo, discorre sobre a relação do emprego como um modelo de ‘interação mínima’, “*there is a minimal connection between the individual and the organization in terms of skill, training, involvement and the complexity of his contribution, in return for maximum flexibility and independence on the part of organization in using its manpower. In others words, the organization strives for maximum interchangeability or personnel (with minimum training) to reduce its dependence on the availability or motivation of individuals*”.

No entanto, os temas relativos à democratização nos locais de trabalho não fazem parte da agenda desses funcionários, simplesmente porque eles não são colocados. Como coloca Zussman (1985, p.122) *“They are in no way incompatible with the present structure of authority or with the division of labour. They are not demands for participation as much as for the improvement of industrial efficiency”*.

O depoimento deste engenheiro confirma a argumentação de Zussman citada acima:

“Em tese você pode discutir sobre qualquer coisa, no entanto, a discussão é mais ambiente de trabalho, equipamentos, condições de testes, melhoria das condições de trabalho, que resulta em melhoria para a empresa, e para você, profissionalmente e para seu “ego””.

A demanda por eficiência industrial faz parte da formação do engenheiro, isto é, ele se posta ao lado da corrente produtiva.

A coercitividade⁹⁵ é exercida não somente na esfera do mercado, como também é engendrada no próprio processo participativo. Uma segunda observação com relação à coerção é que ela se constitui em um dos efeitos “perversos”⁹⁶ desse novo método de gestão, na medida em que torna transparentes os índices de produtividade e qualidade de todos os setores explícitos (Conferir gráfico 2.4).

O processo descrito acima auto-engendra o “patrulhamento”, fenômeno denominado pelos atores como *follow-up*. Através desse “patrulhamento”, cada agente se converte automaticamente em controlador do desempenho de seu próprio colega. A

⁹⁵A interpretação dos dados empíricos corroboram as colocações de Humphrey (1993 e 1994) em que o envolvimento do trabalhador no “modelo japonês” implica tanto consentimento como coerção, enquanto dois aspectos de um processo único.

⁹⁶Efeitos “perversos” é utilizado nesta dissertação na direção da argumentação de Dejours (1993a, p.307), quando fala sobre a utilização da subjetividade do trabalhador no modelo japonês. Na parte final do texto, o autor levanta algumas questões suscitadas pelos trabalhos de sociólogos sobre o modelo japonês. Dejours fala especificamente da transparência do processo que pode se tornar coercitiva.

“Pode-se temer que a transparência se desvie imperceptivelmente de seu curso, em direção à vigilância generalizada e à desapropriação, em nome da razão cívica ou da razão da empresa (...). Desse modo, o que no início do próprio exercício da inteligência ardilosa é movido pela busca da identidade correria o risco de se desencaminhar no sentido de uma autonomia reduzida e de um controle hierarquizado- o que significaria evidentemente uma reabertura trágica em direção à alienação”.

racionalidade subjacente ao *follow-up* é que o desempenho individual está atrelado ao coletivo, logo, é perfeitamente “justificável” o “patrulhamento”.

Com relação a esse ponto, existe uma ambigüidade no discurso dos agentes. Alguns interpretam o *follow-up*, de forma mais reservada, não sabendo direito identificar se é um aspecto positivo ou negativo, como aparece no depoimento abaixo:

“Tem também outra coisa que eu não sei se é bom ou é mal, é uma faca de dois gumes. Você pode entregar seu colega, se você achar que ele não está produzindo de acordo”.

Outros falam com convicção, como se fosse uma coisa boa em si mesma:

“ No SEZ, o follow-up é implacável”.

Observa-se então que o controle e coerção é exercido a partir dos próprios agentes e não a partir da alta direção. Todo o sistema está montado para funcionar dessa forma, porque as atividades estão interligadas (via noção de cliente-fornecedor interno) e têm de ser realizadas dentro de um determinado prazo pré-estabelecido (e consensuado entre os atores). É nesse contexto que acontece o *follow-up*.

É importante não perder de vista que o *follow-up* é justificado também a partir da necessidade do cumprimento dos prazos praticados neste segmento de mercado. Observa-se portanto que a necessidade do cumprimento dos prazos é um tema constante nas representações dos agentes: desde o pessoal do desenvolvimento que sabe que tem que desenvolver um produto dentro de um prazo estabelecido, passando pela área industrial que sabe que tem que montar o sistema em um prazo X, até as meninas das placas, que sabem que tem que inspecioná-las dentro dos prazos.

O “patrulhamento” parece encontrar respaldo e legitimidade do ponto de vista dos funcionários porque está dentro da lógica do sistema, uma vez que você não produz de acordo com as exigências, você compromete o interesse coletivo, inclusive o seu próprio interesse. Assim, cada trabalhador acaba se convertendo em avaliador do desempenho de seu próprio colega.

Ruas et al (1993), demonstram no estudo realizado que o controle sobre a produção e sobre a atividade dos trabalhadores não desaparece. Ao contrário, afirmam

os autores, além de possibilitar às gerências um controle explícito, imediato e desburocratizado, a tal transparência do sistema exerce um efeito coercitivo sobre os trabalhadores. A exposição dos níveis de produtividade de cada posto de trabalho, destacando por exemplo o cumprimento das metas previamente estabelecidas, aparece como um fator de coerção não apenas em relação às exigências da gerência, mas também em relação ao coletivo dos trabalhadores. Definido o consenso entre trabalhadores e empresa, o cumprimento das metas da empresa passa a constituir interesse do coletivo de trabalhadores tendo em vista os benefícios que daí resultarão para o grupo.

Tal “ coerção” de que falam Ruas et al (op.cit.), é percebida por um funcionário como **responsabilidade** pela tarefa a ser realizada. Existe uma sub-área na empresa que tem importância estratégica para o cumprimento das metas, e diz respeito ao local onde são testadas as placas.

O fechamento das metas depende em grande parte da agilidade e eficiência com que são testadas essas placas. O funcionário diz que as placas têm de ser testadas dentro de um prazo X. No entanto, as placas têm de sair com 0(Zero) defeitos, isto é, 100% dentro das especificações. Do contrário, o não seguimento de tais procedimentos torna perfeitamente compreensível que o pessoal da área industrial cobre as funcionárias das placas em termos de prazo e qualidade.

A noção de responsabilidade neste caso se aproxima do conceito de responsabilidade tal como o concebe Zarifian.⁹⁷ Para este autor, a responsabilidade é uma atitude que parte do assalariado, isto é, **ele toma para si a responsabilidade de**. Desse modo, o assalariado tem de ser capaz de dizer porque a produção tem de seguir esses procedimentos. A responsabilidade está relacionada à confiabilidade, ligando-se portanto à confiança que a direção deposita nos funcionários, cristalizada na delegação de autonomia para o exercício das atividades intra-firma..

⁹⁷ Essas colocações de Zarifian tiveram lugar em um seminário proferido pelo autor no dia 23-08-95 na Escola Politécnica da USP. Zarifian (1994), falou sobre o “Modelo da Competência”.

3.3.2 Responsabilidade - Autonomia - Confiabilidade e Política de Seleção e Recrutamento do Pessoal: O “Tipo Ideal”

O modelo de eficiência empresarial concebido pelo SEZ está apoiado, entre outras coisas, na delegação de autonomia e confiabilidade (aos agentes) por parte da direção. Nesse sentido, a empresa busca recrutar um determinado perfil de profissional que atenda às exigências principalmente em termos comportamentais.

Os critérios de seleção e de recrutamento do pessoal⁹⁸ são rigorosos. Na empresa em questão, um candidato para ser admitido realiza uma série de entrevistas, geralmente com todos os diretores da empresa.

Observa-se que tal empresa seleciona pessoas que possuem certas características comportamentais e de personalidade⁹⁹ que caracterizam o “tipo ideal” desejado pela empresa.

Um dos autores que mais avançou na análise das novas formas de gestão, em especial, a gestão participativa, é Gautrat (1992). Segundo esse autor, o participativo não está obrigatoriamente imbricado aos novos imperativos tecnológicos, mas sim, a uma concepção nova de fabricação de produtos, na medida em que o gerenciamento participativo agrega um dado moral ao trabalho, ou seja, emprega valores morais para a otimização da produção. Daí a importância de novas políticas de recrutamento do pessoal em que um dos critérios fundamentais está ligado à postura ética do entrevistado. Gautrat prossegue afirmando que a participação aprofunda a tendência da empresa em elevar o nível cultural de seus funcionários e torna-se, concomitantemente, exigente quanto à sua ética. Essa eficiência provoca uma seleção mais rigorosa e uma demanda por motivação, exigência satisfeita muito mais nos períodos de crise de emprego.

Com relação às características comportamentais, pode-se dizer que a empresa tem procurado selecionar pessoas que incorporam em seu modo de vida a preocupação

⁹⁸Sobre a importância estratégica das políticas de gestão do pessoal, em especial, as políticas de seleção e recrutamento do pessoal, em indústrias intensivas em tecnologia consultar Fleury (1995).

⁹⁹A respeito de tais características ver roteiro de entrevistas anexado no final da dissertação.

de **fazer as coisas bem feitas**. Desse modo, a pesquisa sugere que a noção de qualidade e excelência, já é um valor incorporado no cotidiano desses agentes:

“Tudo o que você for fazer na vida tem que fazer bem feito, isso da primeira vez.”

Tudo indica que este princípio: **de fazer bem feito da primeira vez** informa a ação desses atores no exercício de suas atividades.

Os dados indicam que esse compromisso com a excelência antecede às exigências da ISO 9.000. Existe, portanto, uma identificação desses profissionais com a noção de qualidade, sendo que tais profissionais incorporam esse valor a outras esferas de suas vidas .

As frases vencedoras do concurso da qualidade realizada pela empresa mostram a qualidade como um valor a ser transposto para outras esferas :

frase nº1 “ *Qualidade, a razão da satisfação*”; frase nº2 “*Quem busca sempre qualidade, realiza a excelência em si mesmo*” e frase nº3 “*Qualidade, mais que uma meta um modo de fazer e viver melhor*” .

Da perspectiva dos agentes, observa-se na elaboração dessas frases que a qualidade não encontra necessariamente em função da valorização do capital, mas está sobretudo, ligada a um modo de vida, a um valor que as pessoas incorporam e através do qual orientam sua conduta de vida. A partir das entrevistas concedidas pelos agentes, observa-se que o “tipo ideal” selecionado pela empresa tem como preocupação a “realização de um trabalho bem feito”.

Outra característica do “tipo ideal” concebido pela empresa tem a ver com a seleção de jovens recém-saídos das universidades ou dos cursos técnicos, tendo como a socialização dos mesmos na “cultura da empresa”.

Com relação a esse aspecto, observa-se na empresa muitos funcionários jovens em início de carreira que se moldaram conforme as exigências da empresa, isto é, desenvolveram atributos de personalidade ao longo de sua carreira dentro do SEZ

O depoimento fornecido por um funcionário que se juntou à empresa desde o início de seu funcionamento, é bastante elucidativo:

“Eu já me acostumei a trabalhar em um ritmo alucinante, eu não serviria para trabalhar por exemplo, em uma estatal. Virou hábito trabalhar nesta velocidade, isto é, você faz muitas coisas ao mesmo tempo, e, dá certo. Para minha vida pessoal, isto foi muito positivo, eu me tornei uma pessoa muito mais dinâmica, querendo ou não, eu me desenvolvi, aprendi na marra a perder a vergonha. Hoje eu falo com todo mundo, gerente, fornecedor, é como diz o B.M.: coloque o bloco na rua, faça acontecer. Este princípio eu coloquei em prática e adotei para a minha vida fora do trabalho, por exemplo, a viagem que eu fiz para o exterior. Essa ousadia eu aprendi no SEZ.”

A partir desse depoimento, pode-se acompanhar a trajetória de vida e profissional desse jovem, que ingressou no SEZ aos 14 anos de idade. Com o tempo, esse funcionário foi incorporando o princípio que diz *“coloque o bloco na rua- faça acontecer”* que implica tomar para si a responsabilidade, e não esperar as coisas serem determinadas a partir da direção. Do ponto de vista do funcionário, alguns valores contidos na Carta de Princípios da empresa são incorporados, desenvolvidos extrapolando-se para outros âmbitos de suas vidas, convertendo-se em valores orientadores da ação¹⁰⁰. É o caso dos princípios que falam da **busca da excelência e coloque o bloco na rua**. Do ponto de vista da direção, constata-se uma melhoria nos índices de produtividade e qualidade, isto é, na direção da eficiência empresarial.

Em muitos depoimentos, pode-se constatar que futuro da empresa e futuro pessoal estão imbricados. A possibilidade de crescer junto com a empresa exerce um alto grau de atratividade nesses jovens, nessa dimensão do estudo, percebe-se que as orientações de tais jovens com relação ao futuro influenciam a interação cotidiana.

Com relação às expectativas profissionais, os funcionários remetem à uma empresa jovem, portanto com potencial para crescer e mais relevante, atuando em mercado “virgem”, como é o de telecomunicações. Portanto, a possibilidade de “crescer junto com a empresa” exerce um alto grau de atratividade nos funcionários do SEZ, que na sua grande maioria (na área industrial, a média de idade por exemplo, gira

¹⁰⁰Valores orientadores da ação é utilizado no texto tal como formulado por Weber (1988).

em torno de 25 anos) são jovens. Na representação desses jovens, questões como: “futuro pessoal e futuro da empresa” estão imbricados.

Os funcionários, em suas representações, percebem que estão atuando no segmento “certo”, o de telemática, isto em função da demanda reprimida que existe no país. Segundo reportagem da Folha de São Paulo, o Brasil é apontado como um dos maiores mercados para investimentos em telecomunicação: 80,95% das residências, 46,7% dos estabelecimentos de negócios e 98% das propriedades rurais não têm telefone. Com cerca de 12 milhões de aparelhos instalados, a densidade de telefones é de 7/ habitante , o que coloca o país na 42ª posição no *ranking* mundial.

Segundo o responsável pela Política de Qualidade, o SEZ é uma empresa jovem, com profissionais jovens (geralmente iniciando a carreira),¹⁰¹ daí as motivações que impulsionam estes funcionários serem distintas, por exemplo, das motivações que impulsionam um quadro de profissionais não tão jovens assim, que têm a carreira consolidada, etc ...

O fato de a empresa contar com um grupo de profissionais jovens, segundo o agente, contribui para o sucesso da política de gestão apoiada em elementos tais como: flexibilidade, adaptabilidade e outros.

Devido à própria natureza do processo produtivo- desenvolvimento de tecnologias e controle de qualidade, observa-se a conformação de um determinado perfil sócio-ocupacional. São na sua grande maioria trabalhadores *white-collar*. São profissionais¹⁰² ligados à área de telecomunicações e informática tais como, analistas de sistemas, engenheiros elétricos, ou então jovens que cursaram Ciência da Computação. O pessoal recrutado diretamente dos cursos técnicos, são em sua grande maioria, alunos do curso de Processamento de Dados. Além desse padrão de composição sócio-ocupacional engendrar uma identidade profissional “coesa”,¹⁰³

¹⁰¹ Destaque tem que ser dado às políticas de recrutamento e seleção do pessoal, uma vez que na “Carta de Princípios” da empresa está explícito o seguinte princípio: uma das estratégias da empresa é selecionar jovens recém-formados, sem vícios adquiridos, o objetivo é introduzir e socializar tais jovens na cultura da empresa.

¹⁰² Conferir composição sócio-ocupacional dos referidos profissionais classificados por áreas, nas tabelas 2.1, 2.2 e 2.3, constantes do capítulo segundo da dissertação.

¹⁰³ Não se identificou no caso estudado o tipo de clivagem, no sentido de segmentação dos agentes em termos de composição sócio-ocupacional, tal como a identificada por Da Matta [198-] em seu estudo realizado na Embratel. No referido estudo, Da Matta identifica um tipo de segmentação dentro da empresa que remete a duas categorias profissionais: técnico e do pessoal administrativo (a oposição entre engenheiro e não-engenheiro), sendo que tal segmentação engendraria focos de conflito dentro da empresa.

observa-se que esses profissionais possuem um nível educacional¹⁰⁴ elevado se comparado aos padrões brasileiros .

A respeito dos níveis de escolaridade da mão-de-obra brasileira, consultar o texto de Carvalho (1994) e Leite (1994). Carvalho coloca que a proporção dos trabalhadores que não completaram o primeiro grau chega quase a 70% na indústria de transformação, enquanto que esta proporção é próxima de 50% quando considerados todos os setores de atividade. Com relação ao segundo grau, apenas 9,5% dos trabalhadores do setor automobilístico apresentam níveis de escolaridade referentes ao segundo grau, enquanto que a proporção equivalente é de 13% na indústria de transformação e 28% para o setor formal da economia . Leite, traçando um perfil da mão-de-obra do estado de São Paulo, afirma que 18% dos trabalhadores não têm instrução ou têm no máximo 3 anos de estudo, 50% completaram o antigo curso primário, que corresponde a 4 anos de escolaridade básica, 18% terminaram o 1º grau, com 8 séries que corresponde à escolaridade mínima obrigatória no país desde 1971, entre os demais, 10% têm o 2º grau e apenas 4% possuem o curso superior. A autora conclui que dos 7,5 milhões de trabalhadores no Estado de São Paulo, abrangendo todos os setores da economia formal (inclusive administração pública), 56% não possuem a escolaridade básica de 1º grau.

Este perfil de profissionais (dotados de características comportamentais elencadas acima) possibilita o desenvolvimento de um padrão de interação distinto de outros padrões observados em outras indústrias de outros setores. Não existe, portanto, um *staff* de profissionais *white-collar* nas funções de mando e concepção e uma porção de trabalhadores de chão-de-fábrica (os *blue-collar*), composição típica de empresas que se originaram e se desenvolveram no cenário taylorista-fordista, tal como as indústrias do setor metal-mecânico.

O que se constata no caso em estudo é uma uniformidade na formação profissional, uma identidade profissional que está ligada ao *métier*. São todos profissionais ligados ao setor de telemática, dos quais alguns são técnicos, cuja

¹⁰⁴ Na tabela em anexo, pode-se visualizar os níveis de escolaridade dos funcionários do SEZ.

tendência é seguir a carreira,¹⁰⁵ convertendo-se em engenheiro elétrico, analista de sistemas ou cientista da computação. Os demais, por outro lado, já cursaram a universidade na área.

O fato de tais profissionais estarem ligados ao setor de telemática implica o domínio de uma linguagem técnica coesa, o “telefonês”, uma determinada racionalidade técnica que remete a saberes(*expertise*), compartilhados pelos agentes em questão: saber teórico(oriundo da formação escolar), e saber prático (fruto da experiência empírica), obtido ao longo da trajetória profissional.

Estes trabalhadores explicitam em seu discurso um *ethos* ligado ao *métier*, expresso no conceito de profissionalismo. Como diz um técnico da área industrial “*Se o cara é profissional, ele faz bem feito, e o fazer bem feito, independe de outras variáveis*”. Depreende-se da fala acima que o compromisso com a excelência é um fator constitutivo da formação desse tipo de profissional. Quando esse profissional refere-se ao **fazer bem feito** e que independe de outras variáveis, ele quer dizer que não depende das exigências da ISO9000, por exemplo, não depende de um controle exercido de fora. **Ele simplesmente faz bem feito porque é um profissional.**

A partir da fala dos agentes, identifica-se o partilhar comum, no interior da empresa, de uma determinada concepção de tempo e de realidade, intrinsecamente ligadas ao dinamismo tecnológico. Isso se verifica nos profissionais que já tem em sua formação, uma estreita relação com as inovações tecnológicas, na medida em que o desenvolvimento de sua disciplina se confunde com o avanço da tecnologia.

Esses profissionais, em sua grande maioria, compartilham uma determinada concepção de realidade e de tempo como sendo inerentemente dinâmica, mutante, marcada quase sempre pela dinâmica do avanço tecnológico.

Os agentes concebem o avanço tecnológico como um valor em si mesmo, justificando-o em termos das positivities que a tecnologia traz, tais como, automatização dos serviços, serviços de t.v. a cabo e assim por diante. É um processo

¹⁰⁵De acordo com entrevistas realizadas com estudantes do curso técnico de Processamento de dados, a maioria desses alunos pretende seguir carreira na área de telemática, cursando a faculdade de Análises de Sistemas ou Ciência da Computação. De uma amostra de 50 alunos entrevistados, 90% manifestaram interesse pela área.

de fetiche da tecnologia, como se não fosse produto de relações sociais. A este respeito, Kawamura(1981, p.84) comenta:

“ Enfim, a formação integradora em que se configura o ensino da engenharia é favorecida por sua crescente concentração, nos aspectos puramente técnicos da tecnologia, excluindo seus aspectos sociais e políticos.”

Através dos discursos a empresa busca reforçar a idéia da velocidade do avanço tecnológico :

“ Nós temos que trabalhar com um conceito de que nós somos uma empresa de tecnologia, e o que é feito hoje está velho amanhã. A gente tem que trabalhar com a idéia de mudança, nós temos que entender que a mudança faz parte do nosso cotidiano, (da nossa rotina). Então a reciclagem é fundamental, porque amanhã a gente vai ter uma nova versão de software, amanhã eu vou ter novas técnicas de vendas, técnicas de atendimento ao cliente, então é fundamental a reciclagem, nós vivemos em um ambiente absolutamente dinâmico, é preciso incorporar este dado à cultura da empresa.”

O que está implícito nessas concepções é uma aposta nas regras do mercado, uma aposta na tecnologia, enfim, algo perfeitamente coerente com o discurso do ocidente sobre a inovação tecnológica e todo o “ideário” neo-liberal.

Observa-se na empresa a existência de uma rede de parentesco¹⁰⁶ e de relações interpessoais que engendram laços de solidariedade e de comprometimento entre os agentes, contribuindo para a configuração de uma prática participativa no SEZ.

Tal rede de parentesco e de relações interpessoais é configurada no momento de recrutamento e seleção de pessoal, sendo que um dos princípios que informam esta prática é a de recrutar pessoas que tenham algum laço de parentesco ou pessoal dentro da empresa.

A pesquisa sugere que uma das implicações da política referenciada acima tem sido o da conformação de uma rede de solidariedade entre os agentes, na medida em que a pessoa que indicou torna-se responsável pela *performance* da pessoa indicada e contratada. Por outro lado, a pessoa contratada sente responsabilidade para com a

¹⁰⁶Tal rede de parentesco e de relações interpessoais foi identificada também no estudo realizado por DA Matta [198-].

pessoa que a indicou. Desta forma, a mobilização dos agentes com as metas da empresa, através do processo participativo, é permeado por tais relações interpessoais e de parentesco. Como saliente um funcionário na fala abaixo:

“ Quando o diretor da minha área pede para que eu fique até mais tarde trabalhando, em função da entrega de alguma central, eu fico, porque, não é o meu superior que está pedindo, é o meu amigo, é aquele que vai tomar chopinho comigo após o expediente”.

3.4 Gerenciamento dos Conflitos : Mecanismos instituídos e a ausência de um Ator Institucional

A Empresa instituiu uma série de mecanismos que visam o gerenciamento dos conflitos, tais como: reuniões de integração que acontecem, em média, a cada 45 dias (nessas ocasiões as atividades industriais são paralisadas e a reunião conta com a presença de todos os profissionais que atuam na sede da empresa em Valinhos); reuniões departamentais (realizadas com o pessoal do departamento); reuniões com os gerentes realizada semanalmente; reuniões com gerentes e diretores; reuniões com os diretores superintendentes e a alta-direção realizada a cada 3 meses; pesquisas de clima organizacional que objetivam detectar possíveis focos de conflitos e a instituição da figura do *ombudsman* que intermedia as demandas dos funcionários com relação à empresa.

Pode-se afirmar que no SEZ há um sistema de negociações direta entre empresa e funcionários, o que tem implicado no caso estudado em uma individualização da relação trabalhista mediada em outros casos pelo sindicato.

A pesquisa empírica sugere que os focos de conflitos na empresa têm origem nos seguintes fatores:

(i) salário. As questões pendentes na empresa geralmente tem a ver com a questão salarial. Essa questão apresenta dois aspectos: o primeiro está relacionado com as definições salariais por área, ou seja, a empresa se baseia em uma pesquisa semestral realizada pelo *Data-Folha*, para se informar sobre a evolução da faixa de salário de cada estrato profissional. O segundo aspecto remete à negociação individual dos salários; neste caso, cada agente apresenta sua demanda salarial ao gerente de sua respectiva área que a partir de então, estudará a viabilidade do atendimento da demanda.

(ii) Questões pessoais. Muitos conflitos têm origem em questões de natureza subjetiva; nesses casos, a *ombudsman* (que é psicóloga organizacional) atua através da realização de um diagnóstico. Feito o diagnóstico e identificadas as razões do dissenso, a informação é veiculada no grupo e são tomadas ações corretivas.

(iii) Atraso do IP. Nas ocasiões em que se constatou o atraso no pagamento do IP, a *Ombudsman* atuou como mediadora da questão, levando o problema à alta direção, que informou sobre as causas do atraso do pagamento do IP.

(iv) Recursos. Muitas questões pendentes têm origem na ausência de recursos para a realização dos processos. Nesses casos esta questão é levada ao conhecimento da alta-direção que estuda a viabilidade da liberação de verbas por mais recursos.

É importante frisar que o participacionismo não elimina o conflito, nessa linha, partilho da posição de Melo (1985). Melo (op.cit.) analisando o participacionismo dentro das empresas, afirma que consenso e conflito são dimensões concomitantes no espaço da empresa. Para essa autora, o conflito não invalida a comunhão de interesses, por outro lado; a não-manifestação explícita do conflito como uma greve não indica a inexistência do conflito na relação capital-trabalho. O conflito, prossegue a autora, é estrutural, contínuo e permanente nas relações de produção, traduzindo-se por determinada relação de força dentro da organização. Portanto, o que é preciso ter em mente é que o conflito se desenvolve junto com a integração (consenso). Nesse sentido, importa analisar a maneira como são geridos tais conflitos.

Melo (op.cit.) concebe em seu estudo a participação com um meio não-institucionalizado de regulação dos conflitos. A autora distingue conflito na relação capital-trabalho e conflito nas relações de trabalho. Como citado no texto, o conflito na relação capital-trabalho é inerente à estrutura capitalista; tal conflito se manifesta nas relações de trabalho quando há situações de divergência entre os atores sociais. Segundo a autora, nas relações de trabalho entra em cena o papel de regulação dos conflitos, importando nesse cenário o modo como são regulados os conflitos nas relações de trabalho.

Na empresa em questão, como mencionado anteriormente, os focos de conflitos se originam da intensificação do trabalho, do *follow-up*, da ausência de recursos e da questão salarial, entre outras coisas. O SEZ tem na negociação direta desses conflitos o mecanismo mais “eficaz” de gerenciamento das questões pendentes.

Tal sistema de negociações tem tido como implicação direta a ausência de um ator institucional: o sindicato. O consentimento dos atores às regras estabelecidas pela empresa, que implica do lado do profissional uma total prontidão ao *timing* praticado na indústria em questão, ou seja, uma total adesão a um contrato de trabalho sem

regras, tem como consequência a individualização de uma relação apoiada no coletivo, qual seja a relação trabalhista. Assim, a empresa criou uma série de mecanismos alternativos de regulação dos conflitos cristalizados no sistema de comunicação implementado e institucionalizou uma série de compensações de natureza materiais e simbólicas que contribuem para o afastamento do sindicato nas negociações,¹⁰⁷ ou seja a empresa não demonstrou nenhum interesse em legitimar ações referentes à reivindicações respaldadas no coletivo.

“No SEZ não tem sindicato, não sentimos necessidade de um órgão que represente os interesses dos funcionários. Porque as decisões são tomadas ali na mesa, mesmo porque os interesses dos funcionários são idênticos aos da empresa”

“Não recorremos ao sindicato porque não há necessidade, porque os problemas são resolvidos na diretoria. Os interesses dos funcionários coincidem com os da empresa no seguinte ponto: você tem prazer em ver as coisas darem certo. A idéia é que você dá certo junto com a empresa”.

De acordo com a minha leitura das falas acima de funcionários do SEZ, não há uma identificação por parte desses agentes com a dinâmica da atuação dos sindicatos, ou seja, eles percebem o sistema de negociações direta o instrumento mais eficaz de negociação de conflitos.

Sobrinho (1995, p.93) analisando políticas de gestão do pessoal em empresas de alta tecnologia no Rio Grande do Sul, afirma que os engenheiros não recorrem ao sindicato em suas negociações: *“Tu achas que um engenheiro soluciona seus problemas salariais via sindicato? nunca. Os engenheiros não recorrem ao sindicato”.*

Julgo pertinente apresentar neste item do texto a questão levantada por Storch(1985), em que aborda a problemática da representação sindical em locais de trabalho que adotaram a gestão participativa:

“ a resultante do processo de participação tenderia a favorecer os interesses dos trabalhadores, nas empresas em que os respectivos sindicatos sejam mais participativos e, portanto, mais representativos das bases?” (Storch, 1985,p.147).

¹⁰⁷Os agentes recorrem à justiça do trabalho quando se desligam da empresa. Nesses casos, a questão é o recebimento das horas trabalhadas e não-pagas. Segundo informações do agente responsável pela área administrativa da empresa, o *turn-over* anual gira em torno de 1,0% .

Storch afirma que se a resposta for positiva nas empresas em que os sindicatos são representativos, o processo participativo traria benefícios para os trabalhadores, na medida em que os interesses do empresário se comporiam com os dos trabalhadores. Na ausência deste ator institucional, o resultado do processo participativo seria o aumento da eficácia empresarial sem benefícios para a classe trabalhadora.

O estudo de caso realizado indica que embora o sindicato esteja afastado das negociações há um movimento na direção de uma composição de interesses, através do sistema de compensações de natureza monetária e simbólica. Por outro lado, os profissionais do SEZ tem competência (competência não como algo dado *a priori*, mas sim como algo a ser conquistado, construído no cotidiano, através da interação) para defender seus interesses sem precisar recorrer ao canal de representação tradicional, que é o sindicato.

Embora a idéia que subjaz à prática da gestão seja de parceria, no sentido de uma harmonização entre os interesses, existem os conflitos e divergências entre empresa e funcionários. Nesse sentido, o conflito coexiste com o consenso. Contudo, o que se modifica é o modo como são negociadas as divergências. Tudo indica que existe um sistema de comunicação¹⁰⁸ que viabiliza a negociação direta entre as partes. Como diz o funcionário: *“as decisões são tomadas em conjunto, ali na mesa”*, ou, *“os problemas são resolvidos na diretoria”*. Existe, portanto, um mecanismo de antecipação dos conflitos. Por outro lado, não existe a ingenuidade por parte da empresa de que a participação por si só exclua todas as possibilidades de divergências.

“Mesmo porque a Empresa que se proponha a este tipo de coisa, ela tem que ter a cabeça muito aberta e preparada para ouvir por parte dos funcionários as disposições por mais contundentes que elas sejam, e a cabeça dele está preparada para isso. Nós temos aqui a figura da ombudsman. Ela é a crítica da organização, ela está constantemente malhando e buscando conscientizar aos dirigentes de que ele está ou não se distanciando de uma gestão participativa”.

¹⁰⁸Tal procedimento corrobora as colocações de Fleury(1993). Segundo Fleury, com relação a sistemas de comunicação e esquema de participação dos funcionários, a tendência é isto se acentuar. Institucionalmente, a função da consulta conjunta é tão ou mais importante do que a negociação coletiva para a solução das reivindicações dos trabalhadores.

A gestão participativa tal como cristaliza-se na empresa estudada não elimina o conflito de interesses entre as partes: ela possui mecanismos de antecipação dos conflitos e de negociação de divergências. Neste sentido, tanto trabalhadores como empresa estão conscientes de que o gerenciamento participativo é um processo constante de negociação de conflitos e composição de interesses.

O gerenciamento do conflito, tem na negociação direta das questões pendentes seu instrumento mais eficaz. Para tanto, a *ombudsman* está realizando um trabalho junto aos gerentes para que os mesmos tenham competência para lidarem com situações de conflitos que emergem no dia-a-dia.

O projeto desenvolvido pela referida profissional consiste em fornecer aos gerentes elementos que lhe permitam trabalhar com as tensões do dia-a-dia. Uma das idéias básicas do projeto consiste em (re)trabalhar no espaço empresarial elementos subjetivos¹⁰⁹, portanto, dificilmente tangíveis, que remetem às emoções e sentimentos dos profissionais, e que interferem de forma significativa nas gestões dos processos intra-firma. O princípio subjacente ao projeto “*é que você está administrando pessoas, e, não coisas*”.

Na verdade, internamente às relações de produção há interferência de elementos que fogem à racionalidade “estritamente” econômica, na medida em que interferem elementos de natureza subjetiva¹¹⁰.

A relevância (do ponto de vista da eficiência empresarial) do trabalho que esta profissional está realizando junto aos gerentes deve-se, entre outras coisas, ao fato de os gerentes estarem mais próximos dos funcionários e se constituírem como elo de ligação entre os mesmos e a alta direção. Dessa forma, é fundamental que eles estejam preparados para lidarem com situações que envolvem a gestão de conflitos no dia-a-dia.

¹⁰⁹Fleury(1993) comenta que os programas de capacitação gerencial são mais de natureza comportamental do que técnicas (estilos de liderança, relações interpessoais, instrumentos gerenciais) e visam, em última instância, formar ou reforçar a cultura corporativa.

¹¹⁰Dejours(1993), falando sobre o “modelo” japonês já alertava para a necessidade de se atentar para os elementos subjetivos na produção: “*é forçoso, portanto, ao que me parece, levar em consideração não somente dimensões econômicas, mas também as dimensões não materiais do trabalho, isto é, as dimensões psicológicas e simbólicas, e mesmo comunicacionais no sentido habermasiano do termo*”.

Considerações finais

A presente dissertação buscou analisar a **possibilidade da constituição daquilo** que a literatura denomina de cultura organizacional (corrente norte-americana) ou cultura de empresa (corrente francesa). Para tanto, foi realizado estudo de caso em uma empresa nacional que atua no setor de telemática.

A primeira questão apresentada para o estudo remetia a uma suposta relação apontada pela literatura entre a adoção de inovações organizacionais tais como o JIT, TQC e o participacionismo e o desenvolvimento dentro das empresas de uma cultura apoiada em elementos como participação e consenso.

A fim de estudar a natureza de uma suposta cultura engendrada no espaço de uma empresa que adotava determinadas práticas empresariais, o foco de análise do presente estudo recaiu sobre os princípios que informavam as interações estabelecidas entre os atores. Nesse sentido, procurei apreender se conceitos como parceria, consenso, excelência e uma nova ética estariam informando as ações e interações entre os agentes.

A relevância da apreensão de tais princípios deveu-se ao fato de os mesmos constarem da carta de princípios da empresa, na qual estariam referidos os elementos a partir dos quais se conformaria uma cultura do SEZ, de acordo com os agentes.

Tomei a carta de princípios como uma **proposta normativa** a partir da qual os atores **deveriam** orientar sua conduta, portanto, como um conjunto de conceitos e valores orientadores da ação.

A pesquisa realizada sugere que os elementos acima referidos informam as ações e interações dentro da empresa na medida em que os próprios agentes contribuem para a sua implementação. Nesse sentido, tais conceitos informam as ações e interações à medida que são experimentados pelos agentes no cotidiano da empresa, sendo que tal processo é fruto da interação entre os atores, e dos mesmos com a estrutura organizacional, assim como se configura na empresa em questão.

O processo citado acima envolve avanços e recuos. Avanços na medida em que a estrutura montada pela empresa fornece espaços para o exercício da participação, da argumentação e de mecanismos alternativos de regulação de conflitos e na medida em que os agentes ocupam esses espaços e os ampliam. Recuos na medida que em muitas das ocasiões tais princípios não são praticados, ficando apenas no

discurso da empresa e na medida em que os funcionários são “cúmplices” dessa situação.

Como diz um funcionário do SEZ:

“O princípio de parceria em alguns momentos é questionável, no entanto, o fato de você crescer junto com a empresa, de certo modo, isso é real. Você vê realmente que as pessoas progrediram, isso é inquestionável. As pessoas que já estão há algum tempo com a gente, já progrediram em termos materiais e profissionais: elas compraram carro, moradia, e tiveram oportunidades de se aperfeiçoarem profissionalmente. Por outro lado, o princípio da parceria é questionável devido a certas decisões que a direção toma sem consulta prévia, e, o pessoal não questiona com medo de represálias, de perder o emprego”.

“ A proposta contida na “ Carta de Princípios” é excelente, no entanto , resta verificar até que ponto é praticada”. A política de gestão adotada pela empresa e a “Carta de Princípios” que teoricamente norteia as interações dentro da empresa, tem que ser vigiada constantemente pelos funcionários e alta direção”, afirma ainda o funcionário.

Os funcionários constataam, em alguns momentos, incoerências entre os princípios e a prática vivida pela empresa, e, sobre o consenso produzido no SEZ, afirmam : *“O processo decisório é impositivo, na medida em que não questiona a base”.* Com relação às reuniões de integração, enquanto espaços autorizados para o debate e exercício de argumentação, o funcionário informa que *“as pessoas têm medo de agir e falar”, “as pessoas têm medo de perder o emprego”.* Tal depoimento remete às representações que os atores elaboram sobre a situação do mercado de trabalho no país, sendo que tais representações são elaboradas em um contexto caracterizado por índices altos de desemprego, enfim, remete ao momento recessivo vivenciado pelo país.

É importante destacar a postura do funcionário entrevistado. O fato de o funcionário dirigir críticas às práticas implementadas pela empresa, não impede que ele “vista a camisa”, que se engaje no que faz, que se comprometa com os objetivos da empresa. **Importa registrar o nível de maturidade do funcionário, na medida em que este reconhece que a crítica responsável e lúcida deve fazer parte do cotidiano de uma empresa que se propõe praticar uma filosofia participativa.**

“É preciso trabalhar no dia-a-dia para que certas práticas sejam implementadas, para que a ‘Carta de princípios’ se converta efetivamente no referencial que informa as ações e interações dentro da empresa”.

Pode-se depreender da fala acima que os elementos que possibilitariam a constituição dentro da empresa de um conjunto de significados que informasse as interações entre os agentes serão configurados no cotidiano da empresa.

Nota-se que muitos dos princípios são praticados, enquanto que outros não. A possibilidade do desenvolvimento de uma “nova” cultura vai ser tecida no cotidiano, artesanalmente, como diz o *Ombudsman*, vai ser tecida no dia-a-dia.

Dessa forma, o presente estudo sugere que um conjunto de significados partilhados intersubjetivamente são construídos não somente a partir do exercício do consenso e da participação, ou seja, são construídos sobretudo a partir do exercício de formas alternativas de regulação dos conflitos engendrados. Portanto, nota-se que o modo como são gerenciados esses conflitos, aparecem como elementos centrais para se compreender a produção conjunta de significados. Nesse sentido, é a partir da dinâmica consenso e conflito que emerge o **sentido (significação do ponto de vista dos atores)** do processo de racionalização da produção tal como se operacionaliza na empresa investigada

Não obstante, para se conceber a cultura como um **contexto algo dentro do qual**¹¹¹ as ações e interações ganham inteligibilidade, é preciso verificar se os atores identificam na prática elementos dessa cultura, explico: para que conceitos como participação, consenso e ética no local de trabalho informem as interações no espaço da empresa é preciso que os atores vivenciem no cotidiano práticas de participação, é preciso que se ampliem (ou mesmo se criem) no referido local maiores espaços para o exercício do consenso.

Por outro lado, toda vez que os funcionários colocam em xeque as práticas da empresa e esta se coloca na disposição de debate, é razoável supor que o estudo realizado aponta a participação como uma estrada de “mão dupla”, ou seja, não depende só da empresa propor uma série de princípios e conceitos como referencial de ação e de se configurar uma estrutura organizacional para tal. Depende também da (re)ação dos agentes, depende dos atores fazerem valer esses princípios e interagirem com a estrutura montada, no sentido de proverem *feedbacks*.

¹¹¹Geertz (1978) argumenta que a cultura não é um poder, algo ao qual podem ser atribuídos os acontecimentos sociais, os comportamentos, as instituições ou os processos; ela (cultura) é um contexto, algo dentro do qual eles (acontecimentos) podem ser descritos com densidade.

A dinâmica do processo interativo observado no caso estudado é influenciada por alguns elementos, tais como: nível de escolaridade, formação profissional, configuração de uma rede de relações interpessoais e representações elaboradas sobre a situação do mercado de trabalho no país.

Grande parte dos profissionais que compõem o SEZ possuem níveis de escolaridade acima da média se comparada aos padrões brasileiros, ou seja, aproximadamente 60%¹¹² dos funcionários possuem o 3º grau completo.

A viabilidade da adoção de referenciais comuns a partir do quais se orientam as interações depende em grande parte no caso estudado de determinados saberes constituídos *a priori*. A argumentação em torno de questões relativas à otimização da produção depende em grande parte de saberes compartilhados- *expertise*- próprios ao *métier*, possibilitando, deste modo, a prática de uma linguagem comum: o “telefonês”.

A homogeneização educacional e profissional contribui para a prática comunicativa no interior da empresa, não se verificando no caso estudado um *gap* entre trabalhadores *blue-collar* e os *white-collar*- configuração “típica” de outras indústrias, como por exemplo as que atuam no setor metal-mecânico.

Por outro lado, o discurso dos agentes tem de ser contextualizado, levando-se em conta a percepção que os agentes têm do mercado de trabalho no país atualmente.

Uma das questões presentes no depoimento dos agentes refere-se à preocupação com a manutenção do emprego¹¹³. Como coloca uma profissional:

¹¹² Conferir tabela que consta no anexo. A relevância desse elemento neste novo “modelo de eficiência” já foi comentada no item 3.3.3 dessa dissertação.

¹¹³ A respeito da questão do desemprego, ver excelente artigo escrito por Gilberto Dimenstein (1996) Segundo pesquisa realizada pela agência de publicidade Saldiva & Associados no trabalho intitulado “Brasil: o talento de um povo”, de cada 100 trabalhadores, 87 temem perder o emprego. “As entrevistas revelam uma população acuada pelo avanço tecnológico combinado com as oscilações econômicas”. Dimenstein compara os dados brasileiros com dados norte-americanos e coloca: “Os resultados são parecidos, mostrando uma crise de confiança. Apesar de todas as conquistas na medicina e informática e os avanços nos direitos sociais, os americanos nunca estiveram tão pessimistas sobre o futuro - 60% imaginam que a próxima geração ou seja, seus filhos terá uma vida pior”.

No entanto, pesquisas mostram os impactos da crise econômica na saúde da população. Estudos conduzidos nas universidades de Michigan e Johns Hopkins mostram que o aumento do desemprego é acompanhado por suicídios, ataques do coração e doenças mentais. Segundo pesquisas, a cada 1,4 ponto percentual a mais de desemprego num ano ocorrem: a- 26.440 mortes ligadas a problemas do coração; b- 1.540 suicídios; e c- 5.520 internações de pessoas em hospitais para tratamentos psiquiátricos. Dois pesquisadores de Michigan, encontraram pontos comuns em pessoas traumatizadas pelo desemprego. “Muitas reagem como se tivessem passado por um estresse semelhante ao de um divórcio ou da morte de um parente. Segundo eles, o desempregado corre o risco de sofrer depressão, ansiedade, agressividade, insônia, perda da auto-estima e problemas conjugais.

“B.M. acreditou em mim, me deu uma oportunidade, porque nas minhas condições: desempregada, mulher, não muito nova, era difícil achar emprego naquelas condições. B.M. acreditou em mim, me deu um emprego”.

Portanto, em um contexto macro-econômico em que se observa um processo crescente de reestruturação produtiva que implica, entre outras coisas, o desemprego, a principal questão que se coloca para o trabalhador é a manutenção do emprego. Tal é a gravidade dessa questão que os sindicatos já colocam como primeiro item nas reivindicações a estabilidade no emprego.

Por outro lado, em um país que tem uma das piores concentrações de renda,¹¹⁴ o fato desses profissionais poderem manter (com seus salários) um determinado padrão de vida, influencia suas orientações com relação à adesão às práticas implementadas pela empresa.

Outro elemento que contribui para uma determinada configuração está relacionado com a constituição dentro da empresa de uma rede de relações interpessoais já comentada no capítulo terceiro. O estabelecimento de tal rede de relações interpessoais engendrada no momento de admissão do funcionário na empresa implica a adesão dos mesmos nas práticas implementadas na empresa, como diz o funcionário *“se o meu superior pede para que eu fique trabalhando até mais tarde na empresa, eu fico não porque ele é meu supervisor, mas sim porque ele é o meu amigo, é o cara que vai tomar chopinho comigo após o expediente”*. Ou seja, há um sentimento de solidariedade muito intenso entre os profissionais do SEZ, um espírito de camaradagem que contribui para o exercício da participação.

Como já foi dito a constituição de um conjunto de significados partilhados instersubjetivamente e que servem de referencial das ações e interações é fruto de um processo interativo que se constitui no cotidiano. Portanto, trata-se de um processo de **retroalimentação**, sendo que a (re)ação dos agentes depende em parte do interrelacionamento dos elementos citados acima

¹¹⁴ Segundo reportagem da Folha do dia 26-12-95 sobre a concentração de renda no país, apenas 2,25% dos chefes de família em 1991 tinham renda acima de 20 salários mínimos, o que equivale a R\$2.000,00 (dois mil reais) hoje. Esses dados são de 1991, porque o IBGE não dispõe de dados a partir de 1992. Esses dados foram parcialmente divulgados. Em 1996 serão divulgados os dados sobre a pesquisa nacional de amostragem por domicílios de 1992. Sobre o número de miseráveis no país, os números giram em torno de 30 a 50 milhões. Em números absolutos, representavam 779.995. Hoje seriam 833.034. Estimando que só 4,50% dos pais de famílias ganhassem em torno de 20 salários, esta média é considerada baixíssima para um país que está entre as 10 maiores economias do planeta. Em contrapartida a maioria dos pais de famílias ganham em torno de R\$ 300,00 (trezentos reais) mensais.

Com relação à indagação explicitada na introdução desta dissertação, que levanta a questão da natureza e dos limites do processo participativo tal qual se representa e pratica na empresa em estudo, pode-se afirmar que as interações entre os agentes se transformam em relação ao padrão “típico” inserido no cenário “taylorista-fordista” à medida que os atores interagem com a estrutura montada. Alteram-se as interações à medida que os atores ocupam esses espaços e os ampliam. A fim de ilustrar a dinâmica do processo participativo, recupero a fala dos atores no que se refere à prática argumentativa.

“Foi levada à direção a seguinte proposta: a de que cada área definisse segundo critérios próprios as metas semestrais . O argumento utilizado pelo funcionário consistiu em demonstrar à direção que cada área possuía uma dinâmica específica de procedimentos. Nesse sentido, a padronização das metas acarretava efeitos perversos e desnecessários. Segundo este mesmo funcionário, a decisão foi acatada pela direção.”

De acordo com as entrevistas, os funcionários não sabiam como colocar suas reivindicações, mas com o tempo e a prática, houve um processo de aprendizagem que lhes possibilitou o desenvolvimento da capacidade de argumentação.

É importante que se diga que o mérito desse avanço cabe sobretudo aos funcionários, na medida em que estes desenvolveram e desenvolvem, através de sua prática ordinária, a capacidade de argumentação.

Nesse contexto, a pesquisa sugere que um dos requisitos para a prática da participação dentro das empresas passa pela defesa das questões julgadas relevantes pelos funcionários, e tal defesa está ligada à capacidade de argumentação dos atores sociais. O aprendizado realizado pelos agentes significa, a meu ver, um avanço na direção de uma participação mais intensa dos funcionários nas decisões significa, portanto, maiores espaços para o exercício do consenso dentro da empresa.

Sobre a natureza dos significados engendrados, pretendo acentuar o caráter dinâmico dos mesmos na medida em que se constituem em significados construídos socialmente. Assim, tais valores não estão apartados do universo exterior.

Tendo em vista a existência de um domínio do simbólico nas esferas sociais, a indagação que se faz é a seguinte:- Existe a possibilidade da constituição dentro das empresas de um universo simbólico autônomo, e, portanto, independente do mundo exterior?

A esse respeito há controvérsias. Sainsaulieu e Segrestin (1986), Pagès (1987) entre outros, consideram a empresa capitalista como um *locus* autônomo de produção e reprodução de ideologias. Outros estudos já consideram a influência de fatores externos na constituição da cultura da empresa, como demonstram os estudos de Hofstade et al (1990), Ferro(1991) e de Da Matta [198-].

Ora, o desenvolvimento de uma cultura de participação no caso estudado depende do interrelacionamento de determinados elementos como: formação escolar, identidade sócio-ocupacional e das representações que os atores elaboram sobre a situação atual do mercado de trabalho no país, sendo que, esses elementos são engendrados no contexto societal em que a empresa está inserida, portanto, os limites entre o “universo interno” e “externo” à empresa são tênues, ou seja, há sempre um “diálogo” entre as questões internas e externas às empresas.

De acordo com os agentes, no caso estudado, a proposta contida na carta de princípios tentar romper com valores oriundos do cenário societal mais amplo, como por exemplo, a “lei da vantagem”. No princípio número cinco da carta de princípios da empresa está explícito que um dos princípios orientadores da ação é romper com a prática de “tomar vantagem em tudo, prática essa que permeia o jeito de ser do brasileiro, segundo os agentes. O outro lado desse processo é a instauração de uma nova “moral” nos locais de trabalho, tanto em relação aos próprios agentes dentro da empresa, como com clientes e fornecedores.

A própria noção de qualidade é sempre remetida nos discursos dos agentes à qualidade a ser praticada em outras esferas que extrapolam os limites da empresa.

Desse modo, a proposta contida na carta de princípios do SEZ implica o rompimento com determinados padrões de comportamento, normas e valores que têm historicamente caracterizado as relações no contexto societal mais amplo no qual a referida empresa está inserida. Por outro lado, o desenvolvimento dentro da empresa de uma cultura de participação depende do interrelacionamento de elementos que têm origem no contexto societal no qual a referida empresa está inserida.

As interpretações referentes ao presente estudo de caso com relação à natureza dos significados engendrados me permitem apontar as insuficiências de outras abordagens relacionadas à aspectos culturais dentro das empresas. Estudos que tratam da variável cultural dentro das empresas referem-se à cultura como pressupostos básicos e inconscientes que orientam as condutas nos negócios, formada por heróis

fundadores, como aponta Schein(1985). Outra perspectiva a considera como elemento de comunicação e consenso, que tanto servem de elemento de integração social como de ocultamento das relações de dominação, tal como sugerida por Fleury(1989) em seus estudos. Outras abordagens a consideram como ideologia, basicamente ocultamento das relações de contradição entre capital e trabalho, como sublinha os estudos realizados por Pagés (1987) e Druck (1995).

Nas abordagens acima referidas, a cultura aparece como “algo” exterior aos indivíduos e um tanto “reificada”, muitas vezes passível de manipulação em função da extração de sobre-trabalho e da eficiência empresarial, como argumenta Aktouf (1993), quando refere-se à corrente norte-americana. Essa corrente, predominante na teoria da gestão, considera um modelo e um modo de intervenção na cultura da empresa. Segundo essa corrente, prossegue Aktouf, a empresa pode ter ou ser uma “cultura”. Esta cultura pode ser ou não eficiente e bem sucedida. Ela é “diagnosticável”, reconhecível e, desde que se tomem certas precauções metodológicas, pode ser transformada, manipulada e mudada e até ser inteiramente criada por líderes, campeões, heróis e modelos que lhe imprimem valores e símbolos, a exemplo dos estudos realizados por Peters e Waterman (1982).

Ora, de acordo com a minha interpretação das experiências dos atores que atuam no SEZ, pude perceber que *aquilo* que eu denomino de cultura (os significados que as coisas adquirem para os atores) não é algo exterior aos indivíduos, ela é resultado de um processo interativo, na medida em que sua configuração depende da interação estabelecida entre os agentes e da interação dos mesmos com a estrutura montada. Desse modo, cultura é concebida não como um elemento exterior aos sujeitos, mas como “algo” que se constitui nas interações que esse mesmos sujeitos travam entre si. Conseqüentemente, a cultura não é passível de manipulação, não serve aos interesses somente do capital como sugere Druck (1995) e Pagés (1987), ou mesmo do trabalho. Ela é todo tempo negociada, às vezes “favorecendo” interesses de determinados grupos dentro da empresa e, às vezes, “favorecendo” outros.

Esta pesquisa indica que o grande desafio que se coloca em termos sociais às empresas é como lidar com a seguinte tensão: as imposições ditadas pelo padrão de concorrência no mercado e as políticas de gestão¹¹⁵ intra-firma. O que se tem

¹¹⁵ Como já foi argumentado ao longo do texto, a empresa instituiu uma série de mecanismos de compensações monetárias e simbólicas.No entanto, a extensão da jornada de trabalho , ainda, é uma

observado, é que tais empresas, para se manterem no mercado, têm de implantar uma estrutura enxuta, o que implica, entre outras coisas, uma intensificação do trabalho. Por outro lado, os funcionários têm consciência das variáveis extra-firma, como nota-se na fala abaixo:

“O que tem permitido à empresa galgar essa posição no mercado é justamente a adoção de uma estrutura enxuta, e, tal estrutura implica, muitas vezes trabalhar aos sábados e domingos”

Resta ainda uma última colocação com relação ao estudo: os dados empíricos colhidos, bem como sua interpretação, **dizem respeito a essa empresa em particular**. Indagar o que representa tal experiência em um país inserido dentro de uma realidade latino-americana¹¹⁶ é indagar se tal experiência é representativa, se aponta tendências, ou ainda, se representa uma “ilha de modernidade” convivendo com práticas empresariais arcaicas e tradicionais. Acredito que seja cedo para responder a essas questões, no entanto, o caso investigado nos fornece elementos para pensar os mecanismos que permitem a constituição de um conjunto de significados apoiados em elementos como: participação, argumentação e excelência.

Uma das questões a serem respondidas em um estudo mais aprofundado relaciona-se às propostas participativas inseridas em outro tipo de indústria, com uma estrutura sócio-ocupacional heterogênea e níveis educacionais diferenciados. Seria necessário a realização de estudos comparativos a fim de se responder a esta indagação. Por ora, os estudos de caso realizados apontam a dificuldade das empresas na introdução de tais métodos “modernos” de gestão da produção e do trabalho que demandam a participação dos funcionários com as metas da empresa. Estudos como os realizados por Druck (1995), Rodrigues(1991), Gitahy e Rabello (1991), Humphrey (1995), entre outros, apontam a dificuldade das empresas brasileiras na implantação de tais métodos considerados modernos e salientam as principais causas, os autores referem-se à ausência de transformações qualitativas nas relações sociais dentro das empresas, ao *gap* que separa os trabalhadores *blue-collar* dos *white-collar* e ao baixo nível de escolaridade da força de trabalho no país, entre outros fatores. Fatores que inibem, segundo os autores, a participação dentro das empresas. Já, estudos realizados

questão a ser equacionada. Dejours(1993b) já aponta para esta tensão; embora o autor se refira a uma realidade taylorista, seus comentários continuam pertinentes para o caso do “modelo flexível”.

¹¹⁶ Tal questão remete à natureza da inserção dos países que compõem o MERCOSUL no novo cenário internacional. Para um maior aprofundamento do tema, remeto o leitor ao texto de Ruas (1994).

em setores de ponta, como aqueles realizados por Fleury (1995) e Sobrinho (1995), indicam uma **tendência** confirmada por este estudo de caso: a de uma transformação qualitativa no padrão de interação entre os atores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean-François (coord.) *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1993. 2v., p.40-78.

ALBUQUERQUE, Lindolfo. Participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas: questões para reflexão. *Revista de Administração*, São Paulo, v.26, n 2, p.74-78, abr/jun, 1991.

BELL, Daniel. *El advenimiento de la sociedad post-industrial*. Madrid: Alianza Editorial, 1976. 578p.

BEYNON, Houw . *Regulating research: politics and decision making in industrial organizations*. [s.l., s.n., 198-] 33p. mimeografado.

CARVALHO, Ruy. *Tecnologia e trabalho industrial: as implicações sociais da automação microeletrônica na indústria automobilística*. Porto alegre: L&PM, 1987. 237p.

_____ Projeto de primeiro mundo com conhecimento e trabalho de terceiro?. ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, 16, Caxambu. 1993. 49p. mimeografado.

_____ Capacitação tecnológica, revalorização do trabalho e educação. In: FERRETTI, Celso J. et al. *Tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. Rio de Janeiro: Vozes, 1994a. p 93-127.

_____ Capacitação tecnológica e uso do trabalho na indústria brasileira. *São Paulo em Perspectiva*. São Paulo, v. 8, n. 1, p. 133-143, jan./mar., 1994b.

CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François. *O indivíduo na organização*. 2ed. São Paulo: Atlas, 1993. 2 v., p.21-45.

CORIAT, Benjamin . Ohno e a escola japonesa de gestão da produção: um ponto de vista do conjunto. In: Hirata, Helena (org.). *Sobre o modelo japonês*. São Paulo: EDUSP, 1993. p.79-91.

_____. *Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização*. Rio de Janeiro: Revan/ UFRJ, 1994. 212p.

COSTA, Maria C. *Telecomunicações no Brasil: A trajetória de uma política tecnológica(1962-1987)*. Campinas, 1991.154p. Dissertação de Mestrado em Ciências Sociais, Universidade Estadual de Campinas.

_____. O Brasil face às mudanças internacionais. *Cadernos IG/UNICAMP*. Campinas, Instituto de Geociências, UNICAMP, v.4, nº1, p.66-76, jun., 1994.

CRUZ, Sebastião Velasco. Fragmentos do novo? Brasil: Empresariado e crise no limiar dos anos 90. *Primeira Versão*. Campinas, IFCH, UNICAMP, nº 30, s.n.p.1991.

DEAL, Terrence; KENNEDY, Allen. *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.s.n.p.

DEJOURS, Christophe. Inteligência operária e organização do trabalho: a propósito do modelo japonês de produção. In: HIRATA, Helena (org). *Sobre o modelo japonês*. São Paulo: EDUSP, 1993a. p.281-309.

_____. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (coord.). *O indivíduo nas organizações. dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1993b. 2v., p. 150-173.

DENZIN, Norman K . *The research act: a theoretical introduction to sociological methods*. 3º ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1989. 306p.

DIMENSTEIN, Gilberto. Desemprego também é doença. *Folha de São Paulo*. São Paulo, 14 de janeiro. 1996. Seção 1, p. 22.

DRUCK, Maria . *Os sindicatos, os trabalhadores e as políticas de gestão do tabalho: o caso dos círculos de controle de qualidade na região de Campinas*. Campinas, 1989.187p. Dissertação de Mestrado em Ciências Sociais, Universidade Estadual de Campinas.

_____. A cultura da qualidade nos anos 90: o caso da indústria petroquímica da Bahia. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS,19, 1995. Caxambu. Anais do XIX Encontro anual da ANPOCS, Caxambu, 1995. p.86-87.

DUTRA, Joel Souza. A utopia das mudanças das relações de poder na gestão dos recursos humanos. In: FLEURY, Maria. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo:Atlas, 1990.

DWYER, Tom . *Life and death at work. industrial accidents as a case of socially produced error*. New York: Plenum Press, 1991.318p.

FERRETTI, Celso J. et al (org.). *Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. Petrópolis: Vozes, 1994.221p.

FERRO, Jose. *Decifrando culturas organizacionais*. São Paulo, 1991. 370p. Tese de Doutorado em Administração, Fundação Getúlio Vargas.

FLEURY, Afonso; HUMPHREY,Jonh(coord.). Recursos humanos e a difusão e adaptação de novos métodos para a qualidade e produtividade no Brasil. São Paulo: IPEA, 1993, 56p.(Textos para discussão,326).

FLEURY, Afonso. Quality and productivity in the competitive strategies of Brazilian industrial enterprises . [s.l., s.n.]18p.1995. mimeografado.

FLEURY, Afonso, FLEURY, Maria T.L. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1995.237p.

FLEURY, Maria T.L., FISCHER, Rosa M (coord.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

FLEURY, Maria T.L. O Simbólico nas relações de trabalho. ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, 16,Caxambu. 1987a. 41p. mimeografado.

- _____. Estória, mitos e heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 27, n.4, p. 7-18, out./dez., 1987b.
- _____. Cultura da empresa e novas formas da gestão do trabalho. *Ciências Sociais Hoje*, São Paulo, p.245-261, 1991.
- _____. Mudanças e persistências nos modelos de gestão do pessoal em setores de tecnologia de ponta: O caso brasileiro em contraponto ao japonês. In: HIRATA, Helena (org.). *Sobre o modelo japonês*. São Paulo: EDUSP, 1993a. p.123-138.
- _____. Cultura da qualidade e mudança organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.33, n.2, p.26-34, mar./abr., 1993b.
- _____. A Cultura da qualidade ou a qualidade da mudança. In: Ferretti et al (orgs.). *Tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. 2.ed, Petrópolis: Vozes, 1994. p.21-35.
- GARCIA, Guadilla Carmen . Globalización, integración Latino-Americana y papel del conocimiento en tres tipos de escenarios. In: GITAHY, Leda (org.). *Reestructuración productiva, trabajo y educación en América Latina*. Buenos Aires: RED CIID-CENEP, 1994. p.33-65.
- GAUTRAT, Mothe. Sociologia da participação nas empresas. *Cadernos CODEPLAN*, Brasília, n.1, p. 126-155, 1992.
- GEERTZ, Clifford. *A Interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. 323p.
- _____. *Works and lives: the anthropologist as author*. Stanford: Stanford University Press, 1988. 157p.
- GITAHY, Leda; RABELO, Flávio. Educação e desenvolvimento tecnológico: o caso da indústria de autopeças. Campinas: UNICAMP/IG/DPCT, 1991. 34p. (*Textos para a Discussão*, 11)

- GITAHY, Leda. Na direção de um novo paradigma de organização industrial?. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, 16, Caxambu. 1992. 75 p. mimeografado.
- HABERMAS, Jürgen. *Teoria de la accion comunicativa*. Madri:Taurus, 1987. 2v.
- HARVEY, David. *A condição pós-moderna: Uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. 2.ed. São Paulo: Loyola, 1993. 349p.
- HIRATA, Helena et al. Alternativas sueca, italiana e japonesa ao paradigma fordista, elementos para uma discussão do caso brasileiro. *Cadernos CODEPLAN*, Brasília, n.1, p.157-178,1992.
- HOBDAY, Michael. *Telecommunications in developing countries. the challenge from Brazil*. London: Routledge,1990.221p.
- HOFSTADE, Geert, et al. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, Cornell, n. 35, p. 286-316, jun.1990.
- HUMPHREY, John . O Impacto das técnicas japonesas de administração na indústria brasileira. *Novos Estudos Cebrap*, São Paulo, n38, p. 148-167, mar., 1994a.
- _____. 'Japanese' methods and the changing position of direct production workers. Evidence from Brazil. In: ELGER, Tony; SMITH, Chris. *Global japanization? the transnational transformation of the labour process*. London: Routledge, 1994b.p.327-347.
- _____. The adoption of japanese management techniques in brazilian industry. *Journal of Management Studies*, Oxford, v.32, n.6, p.767-787, Nov.,1995.
- _____. Industrial reorganization in devolving countries: from models to trajectories. *World Development*. Sussex, [s/v.,s/n.], 1995. 18p. mimeografado.
- IZQUIERDO, Ivan. Cortéx cerebral, amor e equilíbrio. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 14 jan. Tendências e Debates. 1996.

- JEQUIER, N. International technology transfer in the telecommunication industry. In: GERMINDS, D(ed). *Transfer of technology by multinational corporations*. Paris: Development Centre of the OECED, 1977.
- JORDAN, Ann. Organizational culture: it's here, but is it anthropology?. *Anthropology of Work Review*, New York, p.2-5, v.10, n. 3., 1989
- KAWAMURA, Lili Katsuco. *Engenheiro: Trabalho e Ideologia*. 2.ed. São Paulo: Ática, 1981. 130p.
- KERN, Horst e SCHUMANN, Michael . *El fin de la division social del trabajo*. Madri: Ministério del Trabajo y Seguridade Social, 1988. 396p.
- KIDDER, Tracy. *The soul of a new machine*. New York: Avon books, 1981. 293p.
- LAVILLE, Louis. Participation des salariés et travail productif. *Sociologie du Travail*, Paris, v.35, n.1, p. 27-47, 1993.
- LEITE, Elenice. Trabalho e qualificação: A classe operária vai à escola. In: GITAHY, Leda (org). *Reestructuración productiva, trabajo y educación en America Latina*. Buenos Aires: Red CIID-CENEP, 1994. p215-225.
- LEITE, Marcia . *A vivência operária da automação microeletrônica*. São Paulo, 1990. 331p. Tese de Doutorado em Ciências Sociais, Universidade Estadual de São Paulo.
- LIMA, Irê. *Análise das consequências da utilização das filosofias e técnicas japonesas de gestão da produção sobre o rendimento das empresas*. Porto Alegre, 1989. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- LITTLER, Craig . Understanding taylorism. *British Journal of Sociology*, London, v.29, n. 2, June, p.185-207, 1978.
- MAHIEU, Christian. Les nouvelles formes d'organisation du travail: les enjeux des expériences actuelles. *Économies et sociétés*, Paris, n. 20, p.161-187, 1994. (Série Sciences de Gestion).

- MATTA, Roberto da. Proposta de estudo: a antropologia social da empresa pública. Rio de Janeiro. [198-]. 16p. mimeografado.
- MELO, Marlene Lopes. Participação como meio não institucionalizado de regulação de conflitos. In: Fleury Maria Teresa L; Fischer Rosa Maria (coord.) *Processo e relações de trabalho* no Brasil. São Paulo: Atlas,1985. p.161-178.
- MOREIRA, Maurício. *Progresso técnico e estrutura de mercado: o caso da indústria de teleequipamentos*. Rio de Janeiro, 1989.147p. Dissertação de Mestrado em Economia Industrial, Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- MORELLI, Rita. Relativismo hoje: uma tentativa de acertar contas com a moralidade. *Primeira Versão/ IFCH, UNICAMP*. n. 60, ago.,1995. 43p.
- OLIVER, Nick; WILKINSON, Barry . *The japanisation of British industry*. Oxford: Blackwell,1988.
- OUCHI, Willian.G. *Theoria Z: Como as empresas podem enfrentar o desafio japonês*.10ªed. São Paulo:Nobel, 1986. 293p.
- PAGÈS, Max. *O poder nas organizações*. São Paulo: Atlas,1987. 234p.
- PESSINI, José Eduardo. *A indústria brasileira de telecomunicações: uma tentativa de interpretação das mudanças recentes*. Campinas, 1986. 174p. Dissertação de Mestrado em economia,Universidade Estadual de Campinas.
- PETERS, Tom; WATERMAN, R. *In search of excellence*. New York: Simon and Schuster,1982.
- RODRIGUES, Maria B. *Just-in-Time: nova forma de organização do trabalho*. Porto Alegre, 1991. 176p. Dissertação de Mestrado em administração, Universidade federal do Rio Grande do Sul.
- RUAS, Roberto; ANTUNES, José; ROESE, Mauro. Avanços e impasses do modelo japonês no Brasil: observações acerca de casos empíricos. In: HIRATA, Helena (org.). *Sobre o modelo japonês*. São Paulo: Edusp,1993.p.103-123.

- SACHS, Patrícia. Transforming work: collaboration, learning and design. *Communications of the ACM*. New York, v. 38 n .9, p36-65, sept./1995.
- SAID, Edward. *Orientalism*. Harmondsworth:Penguim,1985. 368p.
- SAINSAULIEU, Renaud; SEGRESTIN, Denis. Vers une théorie sociologique de l'entreprise. *Sociologie du Travail*, Paris, 1986, n. 3. p.335-352.
- SCHEIN, Edgar. *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Jones,1985.
- SHALLINS, Marshall. *Cultura e razão prática*. Rio de Janeiro: Zahar,1979. 258p.
- SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational culture. *Administrative Science Quarterly* , Cornell,v.28, p. 339-358,1983.
- SOBRINHO, Guilherme Xavier. *Força de trabalho e capacitação tecnológica em um segmento recente da indústria: as empresas de automação industrial no Rio Grande do Sul*. Brasília: SESI,1995. 123p.
- STEFANUTTO, Giancarlo. *As empresas de base tecnológica de Campinas*. Campinas, 1993. 199p. Dissertação de Mestrado em Política Científica e Tecnológica, Universidade Estadual de Campinas.
- STORCH, Sérgio. Discussão da participação dos trabalhadores na empresa. In: FLEURY, Maria T.L; FISCHER, Rosa (coord.). *Processo e relações de trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas.1985. p.132-160.
- TAPIA, Jorge. A política científica e tecnológica em telecomunicações:1972/1983. *Revista de Administração*, São Paulo, v.19, n. 1.jan/mar/, p. 101-111, 1984.
- TEAL, Gregory . Culture et production industrielle: examen critique des notions de culture d'entreprise et de culture ouvrière. *Culture*, Montréal, v. 12, n.1, p. 49-62, 1992.
- THIOLLENT, Michael. *Crítica metodológica, investigação social e enquete operária*. 3ªed. São Paulo: Pólis,1982. 270p.

- TOFFLER, Alvin. *A empresa flexível*. Rio de Janeiro: Record, 1985. 244p.
- VALLE, Rogério. *La theorie de l'agir communicatif en face des apports d'une sociologie comparative des organisations*. Paris, 1989. 367p. Tese de Doutorado em Ciências Humanas, Université Paris V "Rene Descartes", Sorbonne.
- _____. Automação e racionalidade técnica. *Revista brasileira de ciências sociais*, São Paulo, v.17, n. 6, p. 53-67, out., 1991.
- _____. *A qualidade como modo da racionalização do trabalho: histórico e situação no Brasil*. ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS 18, 1994, Caxambu. 22p. mimeografado.
- WEBER, Max. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1988. 225p.
- WOOD, Stephen. O modelo japonês em debate: pós-fordismo ou japonização do fordismo. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, v.6, n. 17, ano 6, p.28-43, out, 1991.
- ZALUAR, Alba. A aventura etnográfica: atravessando barreiras, driblando mentiras. ENCONTRO DA SOCIEDADE BRASILEIRA PARA O PROGRESSO DA CIÊNCIA, 1994, julh. 12p. mimeografado.
- ZARIFIAN, Philippe. Introdução. In: HIRATA, Helena, *Sobre o modelo japonês*. São Paulo: Edusp, 1993.
- _____. Competences et organization qualifiante en milieu industriel. In: MINET, Francis; PARLIER, Michel; WITTE, Serge; *La compétence: mythe, construction ou réalité?*, Paris: L'Harmattan, 1994. p.11-133.

ZUSSMAN, Robert. *Mechanics of the middle class. work and politics among american engineers.* Bekerley: University of California,1985. 269p.

WHALEY, Peter. *The social production of techincal work: the case of Bristisch engineers.* London: Macmillan, 1986. 237p.

Outras fontes consultadas

Informativo SEZ. Zetax Tecnologia S.A. Valinhos. (vários números).

ANEXO I Perfil do pessoal entrevistado

- 1- Instrutor de treinamento- formação técnica em eletrônica- **área de treinamento.**
- 2- *Ombudsman* - psicóloga organizacional
- 3- Analista financeiro- 2º grau- **área administrativa**
- 4- Diretor superintendente- 3º grau- **área administrativa**
- 5- Gerente - engenheiro eletrônico- **área industrial**
- 6- Técnico - formação técnica em eletrônica - **área industrial** - (montagem e testes)
- 7- Técnico- formação técnica em eletrônica- **área industrial**- (montagem e testes)
- 8- Diretor da área industrial- engenheiro- **área industrial**
- 9- Gerente- engenheiro- **área industrial**
- 10- Profissional que realiza os testes- 2º grau- **área industrial**
- 11- Gerente do laboratório de testes- engenheiro-**área industrial**
- 12- Responsável pela área de logística-2º grau- **área industrial**
- 13- Gerente da área de informática- engenheiro- **área de desenvolvimento do produto**
- 14- Técnico- formação técnica em eletrônica- **área de desenvolvimento do produto**
- 15- Engenheira- pós-graduação na área de engenharia elétrica - **área de desenvolvimento do produto**
- 16- Engenheiro- **área de desenvolvimento do produto**
- 17- Engenheiro- **área de desenvolvimento do produto**
- 18- Tecnólogo- **área de desenvolvimento do produto**

- 19- Diretor superintendente da área de desenvolvimento de produto- engenheiro- **área de desenvolvimento do produto**
- 20- Técnico- formação técnica em eletrônica- **área de assistência técnica**
- 21- Assessora de imprensa- jornalista- **área de marketing**
- 22- Responsável pela área de marketing- 3º grau- **área de marketing**
- 23- Vendedora-2º grau- **área comercial**
- 24- Profissional que atua na relação cliente- fornecedor- **área comercial**
- 25- Assistente de comunicação - **área de interface com consumidor**
- 26- Assistente de comunicação- administração de empresas- **área de interface com consumidor**
- 27- Diretor presidente- engenheiro- **alta direção**
- 28- Sócio-fundador- engenheiro- **alta direção**
- 29- Responsável pela gestão da qualidade - engenheiro
- 30- Responsável pela gestão da qualidade - engenheiro

ANEXO II

Características do “Taylorismo”

a) A decomposição:	1. fragmentação máxima das tarefas;
	2. a separação do planejamento da execução;
	3. a separação entre o trabalho direto e indireto e,
	4. minimização da exigências de qualificação e treinamento (mínimo de tempo necessário para aprender uma tarefa).
b) A estrutura de controle:	1. o princípio do controle de tarefas, via departamento de planejamento;
	2. organização funcional;
	3. estudos de tempo e movimentos e criação de um sistema de monitoramento, e
	4. sistemas de pagamento por incentivos.
c) A relação de emprego:	1. a relação de emprego como um modelo de “interação mínima”.

Quadro confeccionado por Leda Gitahy, a partir de Littler (1978).

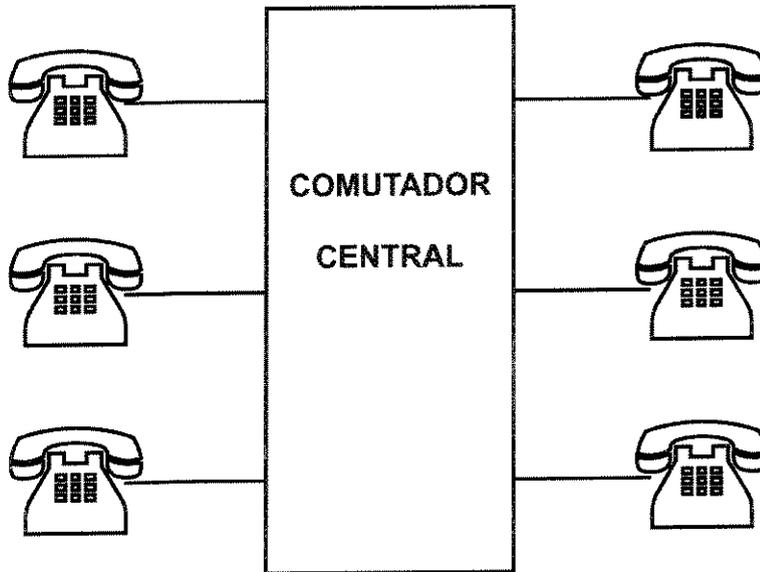
A “ESPECIALIZAÇÃO FLEXÍVEL” NO “MODELO JAPONÊS”

1. Novas formas de relação com o mercado	a) implantação do sistema just-in-time para adaptação da estrutura da firma às instabilidades da demanda qualitativa e quantitativa do mercado;
	b) focalização para produtos e clientes (especialização);
	c) flexibilização das condições operacionais da empresa a fim de obter diferenciação (customização), e
	d) possibilidades de produção de grandes e pequenos lotes.
2) Novas concepções e sistemas de gestão empresarial. Reestruturação da empresa no sentido de uma organização mais dinâmica, flexível e horizontal:	a) redução dos níveis hierárquicos da empresa;
	b) programas de qualidade total, melhoria contínua (Kaizen);
	c) enxugamento das atividades que não adicionam valor ao produto;
	d) produtos customizados, e
	e) fábricas focalizadas.
3. Desenvolvimento de redes de relações interfirmas:	a) com fornecedores- criando parcerias a um nível de estabilidade que permita garantias de atendimento em termos de qualidade do material fornecido e dos prazos de entrega. Esta parceria inclui muitas vezes assistência técnica da grande empresa (ou central, na rede) na direção de seus fornecedores, e
	b) com subcontratadas- em geral empresas de grande porte, realizando partes da produção ou elaborando componentes e peças dos produtos finais das grandes empresas.
4. Novas formas de gestão da produção:	a) mini-fábricas e ou células de produção;
	b) uso de equipamento flexível;
	c) redução intensiva dos chamados “desperdícios”: estoques, retrabalho, defeitos, tempo de circulação de materiais, tempo de preparação das máquinas (set-up) e do lead-time, e
	d) utilização de CEP, Kanban, JIT etc...
5. Novas formas de gestão e organização do trabalho	a) tarefas multifuncionais;
	b) mão-de-obra flexível;
	c) treinamento e capacitação da mão-de-obra em todas as funções;
	d) redução substancial da mão-de-obra indireta;
	e) maior integração entre concepção e execução do trabalho, e
	f) envolvimento e comprometimento da mão-de-obra de toda a empresa em todos os níveis.

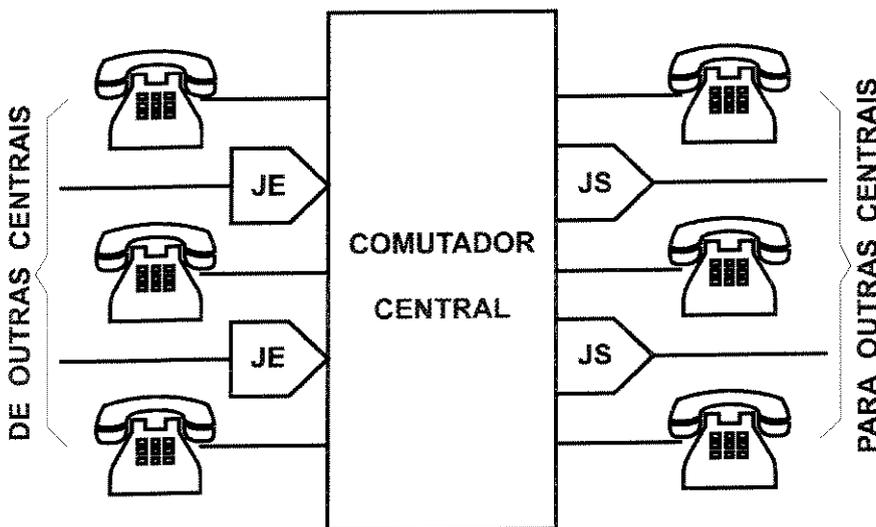
Fonte: Quadro elaborado por Gitahy(1995) em seminário proferido na UNICAMP.

ANEXO III Central telefônica

Central telefonica- realiza ligações entre assinantes de uma mesma central.

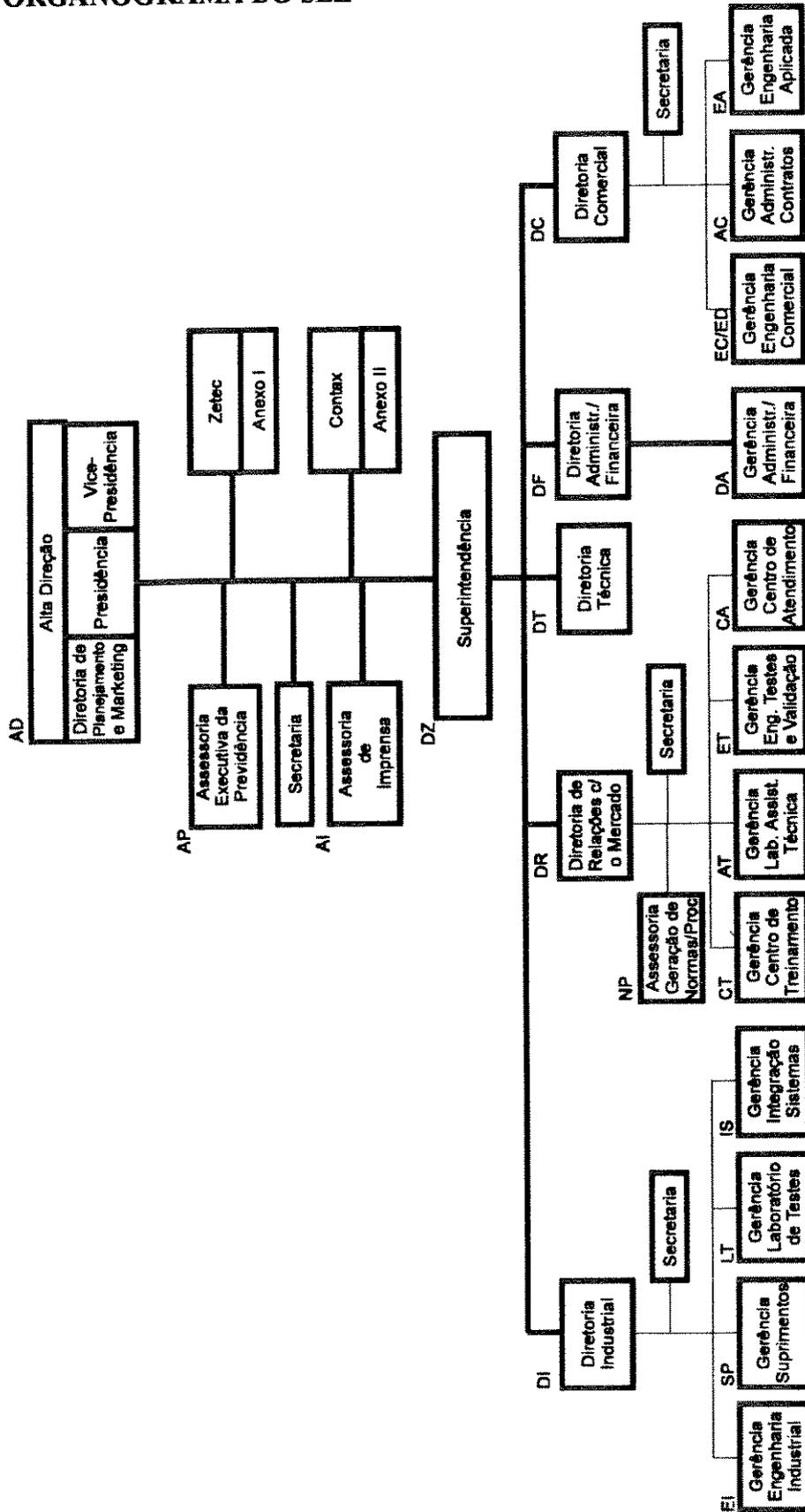


Central telefônica- realiza ligações entre assinantes de centrais diferentes.



ANEXO IV

ORGANOGRAMA DO SEZ



ANEXO V TEMAS DAS REUNIÕES DE INTEGRAÇÃO

22/12/95
1- Boas novas de fim de ano
2- Como ser sócio do SEZ
3- Desempenho do SEZ no último ano
4- IP/1 °semestre de 1996
5- ISO 9001
6- Novos companheiros
7- Sorteio de brindes
8- Coquetel de confraternização
9- Apresentação do parceiro estratégico do SEZ , o grupo Harris em 15/12/95.

29-11-95
1- B.M. apresentação geral e análise de conjuntura
2- Situação econômica e financeira
* Dívidas
* Vendas/ produção
3- 13 ºsalário e salário
4- IP
5- ISO 9000
6- Sugestões
7- Novos companheiros

03/10/95
1- situação econômica-financeira
2- IP
3- qualidade
4- nova diretoria
5- ajuda aos carentes
6- sugestão
7- novos companheiros
8- negócios em andamento
9- ofensores
* falta de vendas gráfico
* produção afetada por terminal e equivalente mais baixo, bloqueio de crédito da finep
* demora na consolidação dos balancetes

ANEXO VI

ROTEIRO DE ENTREVISTAS: ANÁLISE E PERFIL DO CANDIDATO

DATA: _____ / _____ / _____

NOME DO CANDIDATO: _____

CARGO: _____

RESPONSÁVEL PELA ANÁLISE _____

ITENS ANALISADOS:

(i) Aparência pessoal

a- traje/postura

b- traços/gostos

(ii) Situação pessoal

a- mobilidade

b- problemas financeiros/familiares

(iii) Experiência profissional

a- pontos fortes/ limitações

b- versatilidade

(iv) Expressão verbal

a- estrutura/clareza

b- gramática/fluência

(v) Personalidade

a- maturidade/timidez

b- equilíbrio/humor

(vi) Inteligência

a- análise/raciocínio

b- capacidade de elaborar perguntas e respostas

c- agilidade mental

(vii) Iniciativa/autonomia

a- ambição/ideal

b- motivação/ interesses

(viii) Adaptatividade

a- pontos difíceis e fáceis na adaptação pessoal e profissional

ANEXO VII

Tabela- Composição Sócio- Ocupacional dos profissionais do SEZ

áreas	1º grau	2º grau	2º técnico	3º grau	3º/engenharia	pós-graduação	total
alta-direção	01	05	XXXXXXXXXX	04	06	XXXXXXXXXX	16
comercial	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	10	04	XXXXXXXXXX	14
asse. contábil	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	14	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	14
administrativo	02	05	XXXXXXXXXX	11	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	18
mercado	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	02	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	02
treinamento	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	01	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	01	02
normas/proce.	XXXXXXXXXX	01	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	01	XXXXXXXXXX	02
ass. técnica	XXXXXXXXXX	05	02	01	04	XXXXXXXXXX	12
industrial	04	19	09	04	08	XXXXXXXXXX	44
desen. produto	XXXXXXXXXX	01	02	03	27	03	36
total	07	36	14	49	50	04	160

FONTE: Tabela confeccionada a partir de dados fornecidos pelo administrativo do SEZ, 1996.