

“OS ENGENHEIROS E A REENGENHARIA”

Roberto Grün – UFSCar

Resumo: Fruto de pesquisa sobre a reação dos engenheiros e administradores industriais atuando na região Oeste do estado de São Paulo às novidades organizacionais típicas da segunda metade dos anos 1990, a proposta de texto pretende explorar as dificuldades que os membros da amostra têm em entender a lógica do novo modo de organização industrial que está se implantando rapidamente no tecido industrial brasileiro. Os principais pontos a serem abordados são as estratégias de adaptação a um novo mundo organizacional aparentemente sem sentido, focando as convenções cognitivas postas em práticas, abandonadas ou relativizadas e as questões epistemológicas que são suscitadas pelo campo.

A grande mudança observada é a extensão dos lay-outs por produto com a simultânea instalação de formas de controle financeiro mais agudas sobre o cotidiano fabril. Cria-se uma nova lógica da fábrica baseada em arrazoados financeiros, e em menor escala, mercadológicos, que contrasta com a tradicional lógica fabril e, num contexto de ameaça constante de desemprego, os membros de nossa amostra são obrigados a se adaptarem rapidamente às novidades. Num primeiro momento sua capacidade de reação é praticamente nula, mas, mais recentemente, a capacidade de impugnação tem crescido, chegando a praticamente inviabilizar as chamadas “minifábricas”, que condensam o rótulo em torno do qual as novidades são conhecidas. No texto, procuro focalizar prioritariamente os aspectos cognitivos e culturais da disputa anunciada, muito embora os aspectos propriamente políticos também devam ser considerados em futuras análises.

Palavras-chave: conflito cultural; reengenharia; ordem industrial; ordem financeira

Os engenheiros e a reengenharia*

A pesquisa que originou o presente texto tem por preocupação principal mapear as técnicas de desenvolvimento organizacional que estão sendo consideradas para alcançar a modernidade empresarial em firmas situadas no Estado de São Paulo. O nosso universo compõe-se de plantas de empresas localizadas na região Oeste do ESP e, de maneira indireta (através de material secundário, levantado principalmente na imprensa especializada), empresas públicas recém-privatizadas ou sendo preparadas para esse evento.

Preocupado mais com o desenvolvimento concreto dos processos de mudança do que com o estudo interno das técnicas organizacionais tal como aparece na literatura especializada, procuro primordialmente conhecer a percepção que os agentes envolvidos nas transformações têm das situações que estão vivendo. Acredito que esse caminho permite-nos conhecer melhor o estado atual e as tendências do universo organizacional do que o método mais usual de testar as intenções reformadoras dos agentes contra o nosso entendimento “erudito” das técnicas, que extraímos da leitura dos principais textos dos formuladores das técnicas.

A trilha escolhida levou-me a constatar a dificuldade de se conseguir depoimentos e opiniões “frias” sobre as instâncias propriamente técnicas dos processos e acabou envolvendo-me no oceano de inquietações por onde navegam atualmente nossos profissionais de engenharia e administração industrial. Num primeiro momento, a análise parecia exigir uma postura de abstração total do analista em relação ao clima tenso suscitado ou, mais provavelmente, simplesmente revelado pelas entrevistas. Mas essa pretensão revelou-se ingênua, já que a inquietação dos agentes é ponto central para o entendimento dos processos e das situações que estão vivendo ou viveram recentemente, e assim a enorme descarga de energia emocional que aparece quando eles referem-se ao atual mundo organizacional é um sintoma que deve ser explicado. De fato, ponto

* O presente texto é fruto de pesquisas que tem sido financiadas pela Fapesp e pelo tempo livre conseguido através da concessão de bolsa –pesquisa do CNPq. Agradeço às duas instituições o apoio concedido até o momento.

essencial da trama, estamos diante de uma situação inusitada, onde convivem de maneira evidentemente difícil, duas maneiras bem diferentes de alcançar a modernidade organizacional, cada uma delas vista pelos entrevistados como portadora de conseqüências muito diferentes para seus destinos profissionais.

A análise da sucessão das formas organizacionais mostra situações onde novas abordagens substituem outras mais antigas numa sucessão relativamente ordenada¹. A situação que estamos observando no momento é diferente: o conjunto de idéias sobre como devem funcionar as organizações oriundo da Reengenharia (RE) é cronologicamente muito próximo daquele originado da qualidade total (QT) e não é exagero dizer que um golfo separa as duas famílias. Reengenharia e qualidade total são as rubricas que condensam a compreensão que nossos entrevistados têm dos possíveis caminhos a serem trilhados pelos processos de atualização organizacional. A relação entre os dois termos surge como uma oposição entre métodos “agressivos” e “amigáveis” de intervenção na vida das empresas onde, obviamente, reengenharia enfeixa o conjunto dos primeiros e qualidade total os segundos.

O quadro 1 abaixo sintetiza as diferenças. As 3 primeiras linhas das oposições foram levantadas diretamente por entrevistas e demais falas dos pesquisados. As 6 seguintes são oriundas de pesquisa bibliográfica sugerida pelas informações levantadas.

¹ Ver: COLE, R. : “*Strategies for Learning: Small Group Activities in American , Japanese and Swedish Industry*”, University of California Press, 1989.

«AS FORMAS CONCORRENTES DE REFORMAR AS ORGANIZAÇÕES, SEGUNDO A LÓGICA DO MODELO 2 (REENGENHARIA) E DO MODELO 1 (QUALIDADE TOTAL)»

	REENGENHARIA	X	QUALIDADE TOTAL
Método de intervenção	CHOQUE RADICAL: DO PRODUTO PARA O PROCESSO		MELHORIAS CONTÍNUAS; DO PROCESSO PARA O PRODUTO
Impacto nos arranjos pré-existentes	ELIMINA FAVORECIDOS		RECONHECE QUEM SUOU A CAMISA
Como chegar a bons resultados	RENTABILIDADE IMEDIATA DOS ATIVOS EXISTENTES		MAIOR Q; AUMENTA FATIA DO MERCADO; MAIOR RENTABILIDADE
Inspiração internacional	ESTADOS UNIDOS		JAPÃO
A quem a empresa serve	SHAREHOLDER POWER: MERCADO FINANCEIRO		STAKEHOLDER POWER: COLABORADORES, COMUNIDADES
Lógica argumentativa	LÓGICA FINANCEIRA («MARCHANDE», SEG. BOLTANSKI & THÉVENOT)		LÓGICA INDUSTRIAL
Comportamento Esperado	AÇÃO/INSPIRAÇÃO/ INTUIÇÃO		FORMALIZAÇÃO
Crítica do comportamento a partir do ponto de vista contrário	VOLUNTARISTA; AVENTUREIRO		BUROCRÁTICO; MOROSO
Inspiração na Teoria econômica	TEORIA DO «AGENCY» EMPRESA = MERCADO INTERNO (E. FAMA)		ECONOMIA EVOLUCIONISTA VALOR DAS ROTINAS (NELSON & WINTER)

Os membros de nossa amostra, composta quase exclusivamente de engenheiros e gerentes empregados e desempregados oriundos de experiências fabris e de serviços públicos participaram em geral de processos de implantação da QT, que eles vivenciaram como verdadeiros movimentos cívicos pela redenção da indústria e da engenharia nacionais. Já nos últimos 3 anos, eles têm “enfrentado” os processos de RE. Essa particularidade os predispõe a enaltecer a QT e a rejeitar a RE, criando um viés nas suas interpretações da cena organizacional, que pretendemos manter sob controle no decorrer da análise.

Partidários em geral da QT, os nossos entrevistados admitem o uso da RE em casos que é necessária “uma grande mexida na empresa”, identificando essa situação mormente nos casos de empresas ou serviços que devem ser privatizados. Essa particularidade abre espaço para

entendermos a forma como eles enxergam a grande diferença entre as duas estratégias: a QT é vista como uma maneira de atuação evolutiva, aplicável em situações onde a estrutura empresarial vigente é capaz de se aperfeiçoar, porque *“ainda não está podre”*, como explica-nos lapidarmente um dos informantes. Correlativamente, a RE surge como um projeto de alteração drástica da forma de atuação da empresa. Aqui, proverbialmente, nada pode ser salvo: *“melhor colocar uma pedra em cima do passado e começar tudo de novo”*. Mas não são só as empresas ou agências públicas que “merecem” ser objeto da RE: nossos entrevistados reconhecem a utilidade da RE para aumentar as taxas de retorno nos investimentos em ações de empresas onde, eventualmente, eles seriam aplicadores de capital, individualmente ou através de fundos de investimento ou de pensão. Mesmo para eles, ainda que com importantes ambigüidades que destacamos alhures², o modelo da RE aparece como a forma paradigmática de atualização organizacional, ainda que de uma maneira abstrata.

Para entendermos a lógica ao mesmo tempo organizacional e simbólica da trama, é interessante examinarmos o par:

“ainda não está podre” X *“nada pode ser salvo: melhor colocar uma pedra em cima do passado e começar tudo de novo”*; a partir da posição profissional de seus locutores – engenheiros e gerentes de plantas industriais situadas em general no interior do ESP :

- i) a “nossa empresa” ainda não está podre, logo, **ainda** podemos mobilizar as energias internas para “curá-la”;
- ii) o agente formulador do diagnóstico é **candidato natural** a liderar o processo “terapêutico”;
- iii) o “nada pode ser salvo..” aparece como o **fantasma** a ser evitado – se não aderirmos ao processo de mobilização interna, o resultado será a RE, com a série de demissões e reorganizações drásticas que “todos sabem”, ela deflagra.

A discussão torna-se assim rapidamente bi-frontal: em um plano temos uma espécie de mobilização da comunidade industrial contra o perigo que ameaça sua continuidade; no outro plano, constatamos que a ameaça acaba tornando-se uma espécie de oportunidade para nossos agentes aumentarem sua importância no sistema social que é a fábrica. Assim, as percepções que nossos agentes externalizam são duplamente viesadas pelos seus interesses: primeiro, a alternativa de uso da QT aumenta as chances de preservação dos seus empregos; em segundo lugar, ela concorre para reforçar suas posições no seio do campo interno das empresas de que fazem parte. Num outro plano, é interessante notar que a alternativa da RE é reconhecida implicitamente, ainda que como uma espécie de “bicho-papão” aterrador, necessário para dar coerência cognitiva à ameaça e à necessidade de conjurá-la.

A idéia de “comunidade industrial” merece uma análise. De início podemos lembrar que em outros tempos ela era um dado evidente (taken for granted) do tecido econômico e social, em relação ao qual não havia necessidade de qualquer definição precisa e possivelmente, ela nem mesmo ocorria³. É só no seu momento de crise que se tenta defini-la (não por acaso, os mesmos indivíduos e grupos que investem na criação dessa representação social). Certamente nossos engenheiros candidatam-se a esse posto, pelo menos na esfera micro da empresa em que trabalham. Mas a construção, ou reconstrução desse conceito e dessa forma, impor seus contornos e representantes legítimos que é ao mesmo tempo uma unidade de análise intelectual e uma categoria do pensamento espontâneo, é um processo mais amplo, onde grandes industriais e agentes agindo na esfera da representação política e sindical, já dispendo de muito capital

² “Modelos de empresa, modelos de mundo: sobre algumas características culturais da nova era econômica e da resistência a ela”, *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, outubro de 1999, n. 41, pgs. 121-140.

³ De maneira ainda a ser elucidada pela história das idéias, estamos diante de uma sobrevivência do espírito saint-simoniano/positivista que faz parte da herança da nossa cultura industrial, presente, por exemplo, em nossa estrutura sindical e, muito provavelmente, bem mais enraizada na sociedade do que pensam nossos reformadores globalizantes.

simbólico acumulado, estão na linha de frente⁴. Em torno dessa definição, diversos instrumentos de intervenção na sociedade são criados e testados, no seio dos quais acredito que as câmaras setoriais têm um papel central e onde a polêmica sobre a necessidade de uma estratégia de desenvolvimento aparece como o mote em torno do qual os membros da “comunidade” se perfilam. E certamente os líderes dessa criação alçam vôos em suas esferas, ultrapassam-nas ou simplesmente tentam reconquistar espaços perdidos nos últimos anos. Independentemente da justeza de suas pregações, o fato é que, cientificamente, estamos diante de um processo de convergência de interesses e de percepções que acaba gerando um clima propício à criação institucional e ao enriquecimento dos recursos culturais através dos quais pensamos e damos sentido à realidade, e essa convergência, por sua vez, transforma não só as organizações, mas a sociedade como um todo.

Impactos no tecido social interno

Procurando examinar as formas como a micro-sociedade organizacional lida com as novidades, procuramos as justificativas empregadas para a eliminação de empregos que é corolária da RE. Como o nosso tema refere-se às formas de **compreensão** da nova realidade e as conseqüências delas, torna-se necessária uma pequena digressão sobre o funcionamento da “máquina cognitiva” empregada pelos nossos entrevistados: A partir de Morgan (1986), passamos a levar em conta o papel das metáforas para organizar a compreensão dos fenômenos organizacionais. Nessa linha, um grau de concordância provisório com o autor levar-nos-ia a pensar no uso das metáforas como uma forma de economia cognitiva que permite-nos um mínimo de entendimento sistemático sobre essa realidade complexa que são as organizações. Entraríamos em seguida numa discussão exaustiva perguntando-nos se o artifício do uso da metáfora é apenas um expediente provisório, uma aproximação razoável, útil enquanto não desenvolvermos algoritmos mais penetrantes que nos permitirão, no futuro, representar as organizações de uma maneira literal, sem qualquer tipo de distorção; ou se o uso da metáfora não é simplesmente a aceitação de uma característica natural da reflexão humana, com a qual os cientistas treinados têm de conviver, aprendendo apenas a controlar os seus efeitos. Esse ato de modéstia tornaria exageradas algumas manifestações muito comuns do espírito científico, que assim ficaria “reduzido” a uma forma de viés profissional, necessário para referendar nossas pretensões de conhecedores privilegiados da realidade. Mesmo sem concordar integralmente com o alcance do chamado “entendimento metafórico da realidade”, que pode resvalar nas profundezas anti-rationais do pós-modernismo, devemos afirmar que se elegemos as organizações como campo de estudos, precisamos nos acostumar com o uso das metáforas, refletindo sobre seus efeitos, na tentativa de controlá-los⁵.

Uma das contribuições das ciências cognitivas para o controle é justamente o alerta dado por Lakoff & Johnson (1999, p.124) sobre a distinção entre as metáforas “vivas” e as “mortas”. As mortas⁶ talvez interessem apenas aos linguistas, mas as vivas tem o poder de conduzir nosso raciocínio mnemonicamente. Como quer Block, especificando o problema para questões próximas às nossas: “..metáforas são instrumentos poderosos e indispensáveis para entendermos processos

⁴ E a história se repete. Inspiro-me, não por acaso, no livro seminal de G. Duby, onde o medievalista mostra como a codificação do sistema feudal impôs-se aos seus beneficiários justamente quando a sua crise tornava o mundo perigoso e incerto para os detentores dos poderes tradicionais daquela ordem social. Ver do Autor: “*Les trois ordres ou l’imaginaire du féodalisme*”, Paris, Gallimard, 1978, em versão portuguesa: “*As três ordens, ou o imaginário do feudalismo*”, Lisboa, Estampa, 1982.

⁵ Diferentes autores, em diversos campos disciplinares, desenvolvem formas de análise análogas sem perderem-se no que considero ser o pântano pós-moderno – onde corremos o risco de afundarmos na areia movediça do relativismo absoluto, onde não há lugar nenhum para a ciência.

⁶ Johnson & Lakoff dão como exemplo de metáfora morta o uso do termo “pedigree” (que entrou na língua inglesa como uma contração do francês medieval “ped-de-gris” – pata de uma ave que se assemelha ao diagrama de uma árvore genealógica) para designar qualidades ancestrais dos indivíduos ou artefatos. O termo tornou-se totalmente autônomo e não se sugere a ninguém buscar a ligação entre a pata da ave e árvores genealógicas.

*abstratos e complexos. Os problemas aparecem quando nós esquecemos que estamos pensando metaforicamente. Uma metáfora particular pode ser tão “dada de barato” no nosso ferramental intelectual que ela estrutura nossa percepção da realidade de uma maneira sutil e sem nos darmos conta. Essas metáforas escondidas podem tornar nossas teorias completamente insensíveis a qualquer contraprova. Não importa quantas evidências um crítico possa reunir, simplesmente não existe um meio de persuadir alguém que já tenha organizado o seu pensamento em torno dessas metáforas ‘taken for granted’.*⁷

FONTES EXTERNAS DAS METÁFORAS

Investigando a gênese cognitiva dos sistemas de governança das sociedades atuais, Lakoff(1996) registra que construímos metaforicamente nossas formas de governo a partir de idéias anteriores (“prototípicas”) sobre a estrutura da família. Prosseguindo, o autor fala da coexistência de dois eixos produtores de metáforas, fundado, cada um deles, em uma concepção de família, por ele chamadas, respectivamente de família do “pai severo” (strict father) e a família do “pai liberal” (nurturant father)⁸.

No primeiro caso, temos a emergência de uma concepção austera de relação entre superior e subordinados, ancorada na idéia fundadora de que um bom pai deve ser severo com seus filhos, não deixando de punir suas faltas, pois só assim se aprende realmente a fazer as coisas certas (nessa concepção, pessimista em relação à natureza humana, os indivíduos são vistos normalmente como preguiçosos e imorais, devendo aprender a superar seus vícios naturais através do endurecimento do caráter). O pressuposto disso é que a vida é dura, o mundo é cruel e portanto uma preparação para essa realidade deve justamente dotar as crianças da autodisciplina e da força moral necessária para conseguir lutar com boas condições de vitória nessa situação difícil. Segue-se daí a idéia de que qualquer arranjo social deve ser competitivo, porque só dessa forma seus integrantes desenvolverão e/ou manterão sua capacidade de mover-se com possibilidades de sucesso na “selva da vida”, ou mais especificamente, na sua manifestação atual, a “arena do mercado”.

O segundo caso, do pai e da família liberais, funda-se na idéia de que um bom pai é aquele que cria seus filhos carinhosamente, enfatizando mais seus acertos do que seus erros. Assim fazendo, os pais preparariam seus filhos para, uma vez adultos, serem pessoas responsáveis, justamente porque eles foram educados para aumentar a sua capacidade de reflexão. Corolário importante dessa concepção é a idéia de que, contrariamente à versão anterior, as crianças devem aprender através da cooperação, ao invés da competição, pois essa última é vista como produtora e deflagradora de tendências agressivas nos indivíduos, que inibem a reflexividade.

Notemos a aproximação entre as considerações sobre as virtudes de uma educação severa e a idéia bastante difundida no momento, segundo a qual o “mercado” tem virtudes disciplinadoras que devem ser fomentadas em toda a sociedade, justamente a partir da extensão da idéia de mercado para rearranjar os mais diversos espaços da sociedade – e principalmente, a nossa fábrica. A expressão mais acabada desse tipo de arrazoado aparece-nos através do discurso dos administradores de empresas privatizadas e daquelas compradas/incorporadas por grupos de origem financeira, saindo portanto da nossa amostra inicial. Encontramos ali um conjunto de argumentos que giram em torno da idéia que a empresa objeto da RE “elimina favorecidos”, conquistando eficiência pela “queima de gorduras”.O contra-argumento de nossos entrevistados gira em torno da idéia de que a empresa “deve reconhecer quem suou a camisa”.

A fonte mais próxima das metáforas justificativas da RE é a impugnação crescente dos arranjos organizacionais reconhecidos como sendo originários do setor público da economia, e mais remotamente, da idéia bastante difundida que pais excessivamente complacentes acabam criando filhos mimados, arruinando suas perspectivas de futuro. Enquanto isso, o “*devemos reconhecer quem suou a camisa*” é muito comum nos repertórios culturais tradicionais. Ele aparece no nosso campo com as roupagens do futebol, tendo sido empregado sistematicamente nas

⁷ F. Block “Mirrors and Metaphors: The United States and his Trade Rivals”, (p.101), in A. Wolfe (ed.): “*America at Century’s End*”, U. of California Press, 1991, pp.93-111.

⁸ Que guardam notável semelhança com as nossas conhecidas teorias “X” e “Y” sobre estilos gerenciais, que associamos aos trabalhos de Douglas McGregor.

organizações hierárquicas que recrutavam seus membros precocemente e premiavam com boas perspectivas de carreira aqueles que provavam dedicação e honestidade⁹ desde o início de suas vidas profissionais. A eficácia desse argumento talvez não seja muito forte porque ele já foi consideravelmente deslegitimado no período da “revolução dos gerentes”, quando os jovens engenheiros, economistas e administradores de empresas invadiram as organizações, opondo suas “qualidades técnicas” à “lealdade” dos autodidatas que eles estavam substituindo nas funções mais importantes das empresas¹⁰. Naquela situação, “lealdade” perdia seu caráter positivo, sendo assimilada a “apego a rotinas burocráticas” – defeito que vem sendo agora atribuído com grau de sucesso variado aos nossos entrevistados. Hoje, nossos gerentes, outrora conquistadores, fazem justamente o papel de burocratas apegados às velhas rotinas que perderam o sentido “*nesse mundo transformado pela tecnologia e pela globalização*”. Constatando este caráter posicional das estruturas de argumentação, valeria prestarmos mais atenção nos peso das dinâmicas deflagradas pelos conflitos geracionais nas tentativas de esclarecer os processos de transformação organizacional.

Observemos que tanto “eliminar favorecidos”, como “reconhecer quem suou a camisa” são argumentos pertinentes numa lógica empresarial **abstrata** e podem ser boas justificativas para decisões organizacionais. Em segundo lugar, aparece uma característica interessantíssima cientificamente, que é a incapacidade prática de nossos entrevistados discutirem com os postuladores da forma organizacional adversária: Quando colocados diante do que poderia ser uma reorganização da “sua” fábrica baseada nos pressupostos da RE, nossos entrevistados põem em dúvida a própria possibilidade de funcionamento de uma empresa que não ofereça segurança para seus colaboradores, ainda que esse arrazoado esteja em contradição com suas posturas abstratas sobre investimentos. A contrariedade era marcante, o que pode ser avaliado pela perda de compostura dos entrevistados diante das indagações diretas sobre RE, manifestada pela alteração do tom de voz e mesmo pelo uso de expressões chulas, que não pareciam fazer parte do repertório público dos atores, já que não tinham sido empregadas até aquele momento nas entrevistas¹¹. Isso posto, chegamos a um ponto, aparentemente sem saída, onde é impossível dar razão a qualquer um deles. Então, como sair trazer a discussão para o mundo concreto, onde são tomadas decisões que têm de apresentar coerência e eficácia ?

A força da indagação aumenta consideravelmente quando constatamos e tentamos dar conta da pouca sensibilidade para entender a lógica concorrente: nossos entrevistados mostram-se muito reticentes quando lhes solicitamos explicações sobre como funciona a “fábrica restaurada aos seus verdadeiros donos, os acionistas¹²”. Segundo eles, ela não para de pé, é instável por excelência e portanto o desastre é iminente. É claro que, para os que pregam a versão concorrente de organização, o possível desastre viria pela permanência dos “velhos vícios”. Uma análise ingenuamente racionalista atribuiria a incompreensão mútua a dificuldades cognitivas individuais e descartaria a existência mesma do problema que estamos tratando. Mas a sua recorrência impõe-nos a necessidade de entender a lógica supra-individual que constrange as capacidades de entendimento da situação paradoxal que estamos vivendo.

⁹ Ver R. Grün: “Taylorismo e fordismo no trabalho bancário: agentes e cenários”, in **Revista Brasileira de Ciências Sociais da Anpocs**, n.2, 1986, pp. 13-27

¹⁰ Ver R. Grün: “*A revolução dos gerentes brasileiros*”, Edufscar, 1993

¹¹ Estamos diante do fenômeno que E. Goffman chamou de “perda da face”, que ocorre em situações nos quais os agentes são colocados diante de contextos que agridem seus princípios de organização do pensamento cotidiano. Ver, daquele autor: “*Social Frames*”, University of California Press, 1978.

¹² Ver Useem, M.: “*Executive defense: Shareholder power & corporate reorganization*”, Harvard University Press, 1993

A filosofia da ciência ajuda-nos a pensar o problema, nesse caso de maneira bem direta através da idéia de paradigmas científicos, associada a Thomas Kuhn¹³. Segundo o autor, as revoluções científicas instituem novas maneiras de pensar não só os objetos científicos, como a caracterização do próprio objeto. Correlata a essa idéia aparece a noção de **incomensurabilidade**, a impossibilidade de comunicação entre os arraoados científicos exarados da nova teoria e aqueles saídos da anterior, bem como entre as respectivas comunidades de cientistas que sustentam cada um dos paradigmas. É justamente para afirmar aquela estranheza que Kuhn irá falar que as duas comunidades vivem em dois mundos diferentes¹⁴. Trilhando um caminho análogo, mas mais genérico, Nelson Goodman fala das diversas maneiras através da qual a percepção humana faz-nos construir um mundo – pensamos, mesmo cotidianamente, através de teorias, refletidas ou espontâneas, que nos fazem prestar atenção em determinados conjuntos de traços e, correlativamente, relevar outros tantos (ou, mais precisamente, relevamos uma quantidade infinitamente superior de dados) e, ponto central para a nossa análise de RE x QT: **ponderamos de forma diferente as mesmas evidências, atribuindo-lhes portanto valores que chegam a ser opostos.**

Recorrendo à idéia de famílias argumentativas¹⁵, que pode ser entendida como uma tentativa inspirada em teorias sócio-cognitivas para aplicar as idéias acima, podemos enquadrar cada um dos dois arraoados [RE e QT] em conjuntos bem caracterizados. Seguindo a proposta de Boltanski & Thévenot, originária de estudos sobre as formas argumentativas oriundas da tradição da filosofia política ocidental, “*Eliminar favorecidos*” enquadra-se na lógica mercantil, esfera de legitimidade onde o valor de todos os indivíduos ou objetos têm sua validade atribuída pelo seu valor de mercado. Aqui, o mercado adquire a virtude de resolver qualquer ambigüidade ou contencioso, acertando todas as pendências de maneira automática e neutra através do encontro das curvas da oferta e da procura. Tudo e todos são o quê eles valem no mercado. E o valor no mercado só pode ser o de **hoje**, já que o de ontem é história e o de amanhã, simples esperança.

Já a idéia de “*reconhecer quem suou a camisa*” significa uma mirada na qual a dimensão temporal é percebida como relevante, já que faz parte de um conjunto de arraoados onde investe-se no momento t_0 para recuperar o investimento e receber a remuneração no momento t_1 . Estamos aqui diante de um universo conceitual regido pela idéia de dom e reciprocidade, bastante familiar para os antropólogos e estudiosos de sociedades tradicionais, mas talvez estejamos pouco atentos para a sua incidência em arranjos sociais e organizacionais contemporâneos. Ele aparece e é considerado legítimo quando, por exemplo, nos indignamos diante de empresas que demitem empregados antigos¹⁶.

Na questão das formas de obtenção do lucro, as diferenças acima listadas voltam a operar, e a mostrar-se por outro ângulo. Nossos engenheiros, proselitistas ou pelo menos prosélitos da religião da qualidade, enxergam o lucro como decorrente da melhoria dos produtos que a empresa oferece ao mercado. Essa visão já é uma composição, na qual a visão tradicional do engenheiro não se manifesta de maneira plena. Resgatando a situação anterior ao advento da qualidade total, lembremos que, pelo menos desde o início do século XX, com a publicação do “Engenheiro e o

¹³ T. Kuhn: “*A estrutura das revoluções científicas*”, Ed. Perspectiva, 1971

¹⁴ Ver a especificação mais recente do argumento de Kuhn em Horwich (ed.,1993). Sobre a consideração dos paradigmas de Kuhn como uma especificação da idéia de worldmaking de Goodman, ver C.G. Hempel “Comments on Goodman’s Ways of Worldmaking”, in P. McCormick (ed., 1996 – part. pg.129)

¹⁵ BOLTANSKI, L. & THEVENOT, L. : “ *De la justification : Les Economies de la Grandeur*”, Paris, Ed. Gallimard, 1991.

¹⁶ Nesse caso, no nosso universo permeado pela lógica do dom e reciprocidade, a justificativa dos empresários e seus agentes é que as demissões efetuadas são necessárias para preservar os empregos daqueles que permanecem na empresa. Já no espaço cognitivo do mundo totalmente dominado pela lógica do mercado – que talvez só exista em ficção – os empregados, ao aceitarem seus salários no final do mês, estão dando quitação completa de seus direitos diante da empresa. A indústria cultural norte-americana, atenta às inquietações que esses processos provocam, aproveitou essa deixa e produziu vários filmes nos últimos 20 anos enfocando esses dilemas sociais. Entre outros, temos disponível no mercado videográfico brasileiro o filme : “*Com o dinheiro dos outros*”, que tem o ator Danny DeVitto como protagonista principal.

sistema de preços” de Veblen (Veblen,; “*The engineers and the price system*”; Harcourt, Brace & World (1921),1963), ou ainda bem mais cedo, nas reflexões industrialistas de Saint-Simon da primeira metade do século XIX , competiam duas formas de medir eficiência. O quadro abaixo explicita o ponto:

MUNDO	Industrial, do engenheiro	Comercial e (mais recentemente) financeiro
A Eficiência vem da(o):	Maior escala de produção, diminuindo a incidência dos custos fixos e assim baixando os preços.	Poder disciplinador do mercado: os atores “correm atrás do prejuízo”, reduzindo os custos, principalmente os decorrentes de desperdícios.

É uma de questão de ênfase, ou de ponderação, o ato de privilegiar uma ou outra maneira de alcançar eficiência. Um leitor não convencido do “poder das metáforas” poderia dizer que, teoricamente, as duas maneiras de conseguir eficiência são cabíveis, inclusive para o mesmo formulador de soluções. Esse decisor, se provocado especificamente, pode aventar que cada idéia trata-se apenas de um passo no caminho de uma solução que deve passar pelos dois momentos. Mas, fora do ambiente artificial onde a questão é colocada pelo pesquisador, uma vez que uma das explicações/soluções é escolhida, ela gera uma seqüência mnemônica de raciocínio, que acaba levando a um “agenda setting” particular. Assim, se pensarmos em “disciplina de mercado”, muito provavelmente o próximo passo que nos ocorrerá será justamente o da redução dos desperdícios, seu corolário mnemônico quando pensamos em “mercado” como uma expressão metafórica para uma idéia de natureza da sociedade identificada como uma selva onde o mais forte come/domina o mais fraco.

A idéia de eficiência dos engenheiros industriais anteriores ao advento da QT era associada ao aumento de escala de produção, que diluía os custos fixos. Nesse quadro, a redução de desperdício era apenas um detalhe pouco enfatizado de um desenho maior, no seio do qual ela aconteceria naturalmente como resultado do bom senso próprio de profissionais diligentes, como nosso engenheiro. Evidentemente, essa idéia tinha como pano de fundo uma situação de ampliação contínua dos mercados consumidores, que era uma suposição razoável em períodos em que a expansão industrial dos países centrais se dava em detrimento da produção doméstica tradicional ou do aumento das exportações ou, no nosso caso, no regime de substituição de importações.

A QT, tendo sido desenvolvida a partir do problema de aumentar a eficiência fabril num contexto de demanda estagnada, procurou resolver a questão da eficiência enfatizando a redução do desperdício, primeiro através do uso mais intensivo do capital físico e humano pré-existente, expondo e corrigindo os “pulmões” da empresa, depois nas questões “menores” do cotidiano industrial (Kaizen). A partir dessa constatação, fica-nos claro que, em sua essência, a QT já representa um compromisso com a lógica concorrente. Dessa forma, ela representa uma trincheira frágil para proteger nossos engenheiros de seus adversários financistas. Num primeiro momento, a lógica financeira compõe-se com o mundo que ela encontra, mas ela não irá contentar-se com a simples redução dos custos nos processos industriais. Não só eles devem ser otimizados, mas todos os ativos das empresas e organizações. Dessa forma, as imobilizações de capital, passadas, presentes e futuras são permanentemente confrontadas com seu valor de mercado no presente, que determinam a sua “realização” ou continuidade. Na sua versão minimalista, a idéia é criar uma tensão contínua que canalize os propósitos e as energias do pessoal das empresas para conseguir altas taxas de lucros sem que os agentes encarregados de realizá-las titubeiem¹⁷. Na sua versão

¹⁷ Mas os resultados talvez não sejam os esperados. R. Jackall (“*Moral Mazes*”, Harvard University Press, 1987) relata casos interessantes onde a adaptação dos gerentes a esse tipo de pressão acaba gerando excessiva ênfase em retornos líquidos imediatos (assimilados, de maneira inconsistente com as boas práticas contábeis tradicionais, ao lucro) à custa do postergamento de

mais robusta, trata-se de, efetivamente, comprar e vender empresas sem deixar que considerações externas à lógica financeira perturbem o processo de maximização do valor dos portfólios.

Inspiração internacional: ESTADOS UNIDOS X JAPÃO

A literatura de divulgação organizacional e econômica dos anos 1980 foi dominada pelo culto ao sucesso japonês. Dessa forma, conhecemos bem o percurso das idéias da QT, de consultores norte-americanos para o Japão industrial/exportador, desse para a academia e as empresas de consultoria norte-americanas, e dessas para o mundo. Estamos menos familiarizados com a idéia concorrente. Podemos enfeixá-la em torno da chamada “revolução dos acionistas”, a reação dos mercados financeiros ao que era considerado o excesso de autonomia da direções profissionais das grandes empresas, que as estaria levando a privilegiar os interesses da “tecnologia” em detrimento dos legítimos proprietários das empresas – seus acionistas.

Os principais resultados da autonomia decisória dos gerentes vis-à-vis os proprietários seriam a criação de verdadeiras burocracias internas das grandes empresas que seriam muito próximas das ridicularizadas burocracias estatais, aumentando os custos das empresas e diminuindo drasticamente a sua agilidade. O problema do excesso de autonomia mal-usada era assim correlacionado com o da baixa lucratividade das empresas ocidentais e, genericamente, com uma decantada decadência industrial, a exemplo de algumas versões correntes da história econômica da Inglaterra. O diagnóstico falava muito do chamado “problema dos gerentes médios”, que teriam medo de mudanças que ameaçassem seu emprego ou status, e o remédio para todos esses males era o mesmo: fazer com que as empresas funcionassem como se ainda tivessem seu dono de carne-e-osso, velando pelo presente e pelo futuro da empresa, sempre alerta para os custos que poderiam ser enxugados e para as oportunidades de novos negócios.

A chamada “Agency Theory” contribuiu para introduzir figurativamente o “velho-novo” personagem, o presidente de empresa mais atento ao problema da valorização do capital dos acionistas do que no aumento da sua influência na empresa ou na sociedade. Ele deve chamar a si a tarefa de controlar os gerentes e diretores das empresas e reintroduzir nos seus espíritos o empreendedorismo que parecia ter imigrado para o Japão. O caminho é simples: nada melhor do que uma boa dose de exposição dos dirigentes profissionais à disciplina regeneradora dos mercados, introduzindo índices de desempenho de curto prazo, definidos a partir de padrões bem simples e definidos, que inviabilizam os refúgios retóricos tradicionais daqueles agentes: a menção dos interesses de longo prazo das empresas, praticamente impossíveis de serem monitorados de fora e extremamente dependentes de informações internas das organizações. Nesse sentido, o novo ramo da teoria econômica vai se desenvolver para dar conta do problema da “governança” da grande empresa, procurando criar ou incentivar formas de fazer coincidir os interesses (secundários) das direções das empresas com os interesses (principais) de seus acionistas¹⁸. Esse processo, que procurava espremer ao máximo as direções profissionais das empresas, fazendo-as promover enxugamentos organizacionais cada vez mais profundos teve sua validade já bem demonstrada para os mercados financeiros no fim da primeira metade dos anos 1990¹⁹.

A reengenharia surge justamente como um caminho prático para operacionalizar os conceitos mais abstratos da teoria econômica. Ainda que o parentesco entre elas não seja direto, é impossível deixar de notar a filiação de ambas à mesma *mouvance* cultural-econômica. Rapidamente, ela sai do espaço empresarial-acadêmico norte-americano e ganha o mundo através das redes de comunicação de informações econômicas e organizacionais, no seio das quais a hegemonia cultural “ianque” é um fenômeno incontestável. Como resultados práticos dessa preponderância, temos a adesão quase religiosa, e praticamente irrefletida de conjuntos

gastos em manutenção de equipamentos e demais despesas necessárias para cobrir a depreciação de diversos tipos de ativos, uma vez que os resultados negativos dessas decisões só irão aparecer no futuro e a remuneração variável dos atores e suas possibilidades de promoção hierárquica são decididas no presente.

¹⁸ A versão tradicional em: E.F. FAMA: “Agency Problems and the Theory of Firm”, in “*Journal of Political Economy*”, vol.88, n.2, 1980, pp.288-307

¹⁹ Ver o expressivo artigo “Ready to take on the World”, in *The Economist*, 15/01/94, pp.65-66.

expressivos de atores importantes das cenas econômicas e culturais de todos os países do Ocidente (e mais recentemente, também do Oriente).

mercado financeiro X Colaboradores & comunidades

Na concepção tradicional de empresa, da qual nossos engenheiros participam, a firma tem responsabilidades sociais, que se corporificam em uma relação de cooperação com as comunidades vizinhas, na relutância em promover ações que redundem em desemprego e, mais recentemente, com preocupações ecológicas. Nesse quadro, as comunidades e os empregados, uma vez que colaboram com o progresso da empresa e devem ser estimulados a fazerem-no cada vez mais intensamente, são partes interessadas legítimas (stakeholders) do mundo industrial, devendo assim serem consultadas e terem seus interesses ponderados diante de qualquer decisão que lhes diga respeito. As formas de atualização organizacional identificadas com a QT, preocupadas em fortalecer o comprometimento dos trabalhadores com a empresa, costumam realçar e aprofundar esse aspecto mais ou menos tácito do comportamento empresarial "responsável".

A restauração do papel principal aos acionistas é a afirmação de que a responsabilidade da empresa é exclusivamente para com eles: na prática, temos uma focalização no aumento no curto prazo dos valores das ações e dos dividendos, que diminui a sensibilidade para se levar em conta os interesses dos outros atores, já que esses só poderão fazer valer sua importância em prazos mais dilatados. É importante notar que esse acionista não é mais associado à figura da viúva e do órfão que herdaram um pecúlio familiar e devem viver dele consumindo seus dividendos de maneira prudente e comedida. Agora, essa figura é a de um investidor plenamente racional - implicitamente homem, adulto, jovem, bem formado, com algum gosto para risco, já que se errar nas suas apostas sobre o presente poderá recuperar-se no futuro - que maneja o seu portfólio com muita rapidez, fugindo da baixa lucratividade e sempre procurando novas oportunidades de maximizar seu capital²⁰.

A instalação da nova maneira de ver a firma é um processo evidentemente complexo, que choca-se, por vezes violentamente, com as crenças que desenvolvemos no nosso nicho cultural, onde a empresa é um ator que têm obrigações sociais²¹, e por isso ela vai se impondo de maneira gradual, através de compromissos, mas que não podem esconder o vetor que aponta atualmente para a tendência do seu predomínio²².

A questão ganha uma complexidade ainda maior no atual estágio de "guerra fiscal" entre os diversos estados e municípios brasileiros para atrair empresas importantes para suas regiões.

²⁰ Sobre essa caracterização "machista" do ator racional, ver Rieder (1990).

²¹ A percepção tem respaldo na legislação do trabalho, que confere ao vínculo empregatício o papel de fato gerador para a maior parte dos direitos sociais. Ver a respeito, Noronha (1998).

²² É sempre bom termos em mente que essas tendências costumam gerar reações no sentido contrário que consubstanciam-se justamente no aparecimento de novas concepções parcialmente inspiradas nas tendências que foram sufocadas no período precedente. É assim que começamos a assistir a tentativa de instalação da idéia que o maior patrimônio das empresas são as habilidades ainda não aproveitadas de seus trabalhadores, que está sendo desprezada no momento pela ênfase excessiva nos resultados de curto prazo. Já que o momento cultural consolidado exige uma contabilização rigorosa dos ativos ou pretensos ativos da empresa, procura-se uma maneira de explicitar o valor dessas habilidades, de maneira a compor com a tendência (ainda ?) dominante. Ver o curioso "A Viking with a Compass", in *The Economist*, 06/06/98, pg. 64 (fazendo referência ao livro "*Intellectual Capital*", de Leif Edvinsson e Michael Malone, HarperBusiness, 1997.) É importante notar que o destaque dado ao conteúdo do livro numa das principais revistas de negócios do mundo, em geral caracterizada pela sua fidelidade aos pontos de vista neoliberais, é um sintoma forte de sua importância. Também não deve ser considerada obra do acaso que essa formulação mais consistente da "revanche dos gerentes" apareça justamente na Escandinávia, região por excelência do neo-corporativismo. Surpreendentemente, até mesmo nossa imprensa de negócios, em geral pouco atenta a tendências não legitimadas do mundo empresarial acabou difundindo essa novidade: ver a reportagem "Intuição é chave para a riqueza, diz sueco", Folha de São Paulo, 02.08.98, pg. 2-6.

Nesse quadro, a afirmação clara do enunciado “todo poder aos acionistas – e a seus interesses” – pode chocar-se com a necessidade de se formar coalizões de atores nas regiões que consigam fazer prevalecer a versão de que os incentivos fiscais e diretos oferecidos às empresas irão refletir-se em benefícios espalhados por todo o espaço social-geográfico concernido. Talvez não seja por acaso que, no quadro das disputas inter-regionais que temos assistido nos últimos anos, não haja muita visibilidade para os diversos casos onde governos locais empreenderam políticas agressivas para atrair investimentos, que não redundaram em melhorias significativas para a situação econômica e social das regiões, uma vez que, no quadro da “revolução dos acionistas”, as regiões oferecem seus incentivos porque querem, e o capital os utiliza sem pensar em reciprocidades que interfiram na sua valorização²³.

Um corolário importante da contraposição específica de idéias do ponto que estamos explicitando é a concepção bastante diferente das posições dos indivíduos e do papel dos títulos no valor de seus titulares. A noção de hierarquia nas organizações produtivas é um preceito bem aceito desde pelo menos as formulações de Henri Fayol na virada do século XX. Nessa nossa concepção tradicional, os trabalhadores portadores de diplomas de nível superior, e o engenheiro em particular, devem gozar de um status diferenciado, já que conquistaram esse direito à distinção através da certificação escolar. Ainda que muitas vezes essa qualificação extraordinária não se confirme através dos atos dos que deveriam se distinguir naturalmente do conjunto dos trabalhadores, ou mesmo quando as empresas não confirmam os privilégios “naturais” desses atores, a falta de reconhecimento é vista como um anomalia que deve ser sanada e é motivo justo para escândalo.

Na nova configuração, as credenciais escolares dos indivíduos só tem valor indireto. Não se trata mais de “garantir um lugar ao sol” para os portadores de títulos universitários, mas de fazê-los provar sua maior capacidade de trabalho na ação econômica direta. Poder-se-ia imaginar que esse fenômeno sempre esteve presente nas organizações, mas, mais uma vez, estamos diante de uma questão de ênfase. Antes, a confiança na capacitação superior era regra. Agora, ainda que ela subsista residualmente, ela parece anacrônica, e esse fenômeno aparece justamente quando aqueles que ousam reivindicá-la acabam sendo taxados de corporativistas e de atrasados. No mundo onde todos os ativos são avaliados pela sua contribuição imediata, as pessoas acabam sendo avaliadas da mesma forma, diminuindo a sensibilidade para os eventuais potenciais de indivíduos cujo valor para as empresas, nesse estilo de pensamento, é considerado incerto.

Assim, de maneira geral, temos o confronto entre uma concepção tradicional que enxerga a micro-sociedade industrial como um todo que deve ser harmônico e hierárquico e uma nova maneira de pensar, onde as pessoas, pelo menos para a empresa, não têm valor intrínseco, sendo obrigadas a demonstrar suas qualidades cotidianamente, sem considerações de status pré-adquirido. É importante notarmos que a nova configuração pode atrair a simpatia de muita gente, uma vez que nela, aparentemente, não há lugar para diferenças de nascimento, de sexo, de raça ou outras intransponíveis na velha ordem. Esse ponto é muito enfatizado nos trabalhos que procuram valorizar a reengenharia²⁴. Segundo eles, na nova empresa focada em resultados, não há mais lugar para panelinhas, apaniguados e discriminações sociais e raciais²⁵. Além disso, mesmo os funcionários privilegiados na “velha ordem” acabariam percebendo que na empresa

²³ Esse problema ficou evidente em diversas regiões norte-americanas que ofereceram incentivos significativos para grandes empresas nelas se instalarem e...as empresas acabaram desativando total ou parcialmente as instalações construídas graças aos subsídios ao sabor de considerações internas, sem levar em conta compromissos tácitos estabelecidos com as regiões, sob a alegação que **compromissos não totalmente explicitados não são compromissos**.

²⁴ C. HECKSCHER: “*White-Collar Blues: Management Loyalties in an Age of Corporate Restructuring*”, Basic Books, 1995

²⁵ Notemos que estamos diante de uma afirmação baseada num raciocínio abstrato. Ainda que ela seja “lógica”, a sua veracidade empírica está por ser demonstrada. E é bom lembrar que em épocas de pouco emprego as probabilidades dos indivíduos e grupos usarem com muito maior intensidade suas redes de relações para conseguir, manter ou ascender no trabalho é evidentemente maior e não seria uma surpresa completa se durante esses processos empresas afetadas pela reorganização de inspiração econômica aumentassem ainda mais as práticas discriminatórias indiretas tradicionais contra os grupos desfavorecidos.

remodelada eles teriam mais espaço para desenvolver suas capacidades que permanecem adormecidas nas estruturas das “velhas empresas burocratizadas”. Essas afirmações estão em consonância com as idéias dos economistas neo-liberais que vislumbram como natural o fim dos preconceitos raciais e de gênero no trabalho, uma vez que não faria sentido econômico as empresas desperdiçarem a contribuição de indivíduos discriminados, se esses fossem mais produtivos que os seus concorrentes bem aceitos socialmente. Um triste corolário dessa fé no mercado é que ela provaria a menor capacitação dos discriminados. Uma vez que no credo econômico vigente as empresas são axiomáticamente consideradas racionais, se elas não contratam membros de grupos que se consideram discriminados, isso só pode significar que eles são, de fato, trabalhadores menos produtivos.

O quadro abaixo esquematiza a contraposição e acrescenta uma conseqüência da visão diferente que os dois estilos de pensamento têm do valor das pessoas: ela é relacionada com a questão da amplitude dos horizontes temporais que sensibilizam os atores. Essa diferença aparece bem nítida na avaliação dos investimentos das organizações. Na maneira tradicional, eles são normalmente associados à idéia de prazos de maturação mais ou menos longos. O sucesso de qualquer operação empresarial é o resultado natural de um processo que começa com um planejamento minucioso e vai adiante através de uma execução judiciosa, ambos conduzidos criteriosamente pelo engenheiro ou por outros profissionais que a ele se assemelham. Na nova forma, pensa-se primeiro no curto prazo e outras considerações devem estar subordinadas a essa questão. O condutor de um empreendimento deve ter características mais próximas de um herói, guiado mais pela inspiração do que pela racionalidade, já que essa última pode ser caracterizada como excesso de burocracia²⁶.

Na empresa tradicional, espera-se do funcionário qualificado a responsabilidade de formalizar seus procedimentos, uma vez que a empresa – uma realidade maior do que a simples soma aritmética de seus empregados - deve constituir uma memória que permita a ela continuar funcionando independentemente dos indivíduos que a compõem num determinado momento. Na visão desafiadora, a própria noção de firma parece estar desvanecendo. A relação da firma com o mercado é agora muito mais próxima e conseqüentemente, o valor de qualquer investimento é aquele que o mercado lhe confere. Se a firma é agora um feixe de contratos entre seus componentes, que podem ser executados a qualquer momento, os indivíduos só valem pela quantidade e qualidade de trabalho que eles podem entregar de maneira inequívoca. E um corolário inesperado começa a chamar a atenção dos analistas, contribuindo para o início da relativização do excesso de ênfase no mercado: no ambiente competitivo, sendo difícil arbitrar qual é exatamente o trabalho que cada um deve fornecer à empresa, o ator individualizado tende a considerar de sua propriedade parcelas dos resultados de sua labuta, tornando a acumulação coletiva de conhecimentos sob a égide da empresa muito mais difícil²⁷. E a nova Teoria do Agency, ao postular que os interesses dos atores que trabalham na empresa não são normalmente idênticos, na verdade praticamente antagônicos, aos dos seus donos, acaba indiretamente, ajudando a instituir esse comportamento, fomentando o desinvestimento dos atores em relação a suas organizações²⁸.

²⁶ Devo a José Sérgio Leite Lopes a observação enfática sobre essa característica. Ver a respeito: A. Ehrenberg: “*Le culte de la performance*”, Paris, Calmann-Lévy, 1991.

²⁷ É bom notarmos que os sistemas de retribuição que procuram individualizar as performances no trabalho são obrigados a desenvolver sistemas cada vez mais complexos, e custosos, de arbitragem, uma vez que neles, o critério supremo de justiça é “a cada um segundo seu esforço” e esse esforço, produzido em grande parte pela cooperação de diversos tipos de dedicação e de saber, tem na sua individuação um enorme espaço para contestações.

²⁸ Ver uma apreciação mais geral dessa problemática em: P.HIRSCH: “*Undoing the Managerial Revolution ? Needed research on the Decline of Middle Management and Internal Labor Markets*”, in R. SWEDBERG (Ed.) “*Explorations in Economic Sociology*”, Russell Sage, 1993, pp. 145-160.

Engenheiros	X	Reengenharia
<u>Mundo industrial</u> , onde o eng° é o oficial do exército industrial e o operário é o seu soldado		<u>Mundo financeiro</u> , onde cada um vale a sua contribuição marginal ao lucro da empresa
Invisto hoje (plantar) para lucrar amanhã (colher) Diacronia		O mercado reconhece nossos esforços no sentido de “eliminar gorduras” Sincronia

CONCLUSÃO

Espero, no presente texto, ajudar a avançar a reflexão acadêmica em dois planos. O primeiro deles é a tentativa de dar conta do debate “de surdos” que divide nossa cena econômica em duas metades, procurando as razões que levam a essa situação aparentemente anômala. “Desenvolvimentistas” e “estabilizadores” surgem assim como figuras concretas, com propostas bem definidas sobre como deve ser a fábrica e a organização como um todo. Na outra esfera, temos uma preocupação mais metodológica de mostrar a utilidade de um enfoque teórico inspirado num dos ramos das ciências cognitivas modernas para a compreensão de um objeto empírico organizacional mais ou menos delimitado na esfera micro, que poderia inspirar outros trabalhos e/ou ajudar colegas a dar conta de aspectos ainda pouco explorados dos problemas a que se dedicam.

Examinamos várias contraposições nas quais nossos engenheiros e administradores industriais, diante das encruzilhadas das decisões organizacionais, escolhiam uma lógica de ação que tentava preservar seus engajamentos anteriores no mundo fabril, seja suas perspectivas de carreira de maneira mais direta, seja sua visão geral de como um empreendimento industrial deve ser bem administrado. Diante da deflagração daqueles processos associados aos conceitos de downsizing e de reengenharia, que punham essas posições em risco, nossos atores manifestavam ao mesmo tempo alguma incompreensão e uma certa ambivalência que, esta última, pareceu-nos fruto do ambiente cultural que coloca soluções “anti-burocráticas” como respostas óbvias para os problemas da atualização das empresas e das organizações em geral.

Da análise emerge a conclusão de que muito dificilmente poderíamos esperar outra coisa, uma constatação pouco alentadora ainda que pertinente. Navegando no mar da academia e da ciência, não nos conformamos facilmente com esse resultado. Mas como superá-lo ? Será que podemos confiar no funcionamento soberano das regras da lógica, que nos guiarão de maneira fria, ou pelo menos controlável, no entendimento da realidade organizacional da qual somos parte interessada? Falando dos nossos entrevistados, em relação aos quais guardamos uma indisfarçável cumplicidade: Será que, após terem percorrido carreiras mais ou menos longas em organizações que valorizavam os critérios de excelência que associamos à QT, eles podem relativizar seus comprometimentos e mesmo suas capacidades de trabalho desenvolvidas em torno das ferramentas da qualidade e “passar para o outro lado”, entendendo e implementando novidades organizacionais inspiradas no princípio concorrente ? Ou estamos diante de um caso perdido ? No papel, parece não haver solução, mas, parafraseando Marx, a lógica das coisas

muitas vezes não se conforma às coisas da lógica. E realmente, a prática pode ensinar a teoria. Nossos atores, guiados pelo imperativo de terem de continuar ganhando a vida com o seu trabalho, tendem a conformar-se, e ao mesmo tempo a transformar o sentido das imposições a que fazem frente. É verdade que essa adaptação se faz dentro de limites estreitos, mas é necessário termos em conta que a pregação dos financistas é abstrata, insistindo mais sobre princípios do que indicando ferramentas e assim, ela não aponta diretamente, de maneira suficientemente detalhada, uma maneira alternativa de organizar a fábrica²⁹. Podemos também lembrar que a incomensurabilidade que apontamos não é total: há poucos pontos de contato entre as duas lógicas, mas eles existem. Primeiro, como anotamos, nossos agentes não são totalmente alheios ou cegos sobre a lógica do princípio concorrente, como demonstram as suas atitudes em relação a investimentos, à privatização e mesmo nos argumentos que eles usam nos embates internos das organizações. Segundo, as frestas da trincheira da QT tanto podem ser vulnerabilidades diante do ataque da horda financista, como também pode tornar-se cabeças de ponte para o “contra-ataque”. Seria ingênuo imaginar que as teorias sobre como devem funcionar as firmas, uma vez dotadas de um mínimo de coerência interna, atuem diretamente sobre a realidade. Para qualquer analista mais experimentado, elas funcionam mais como suportes das estratégias de grupos de agentes de dentro e de fora das organizações. O balanço cultural da sociedade em cada momento, torna-nos mais ou menos sensíveis a pontos (em geral oscilando entre demandas por maior previsibilidade/estrutura/organização ou demandas por maior dinamismo/iniciativa/ação) que são centrais a determinadas teorias e contribui para a “vitória” de uma visão sobre outras. Assim, não podemos falar em vitórias ou derrotas de teorias, mas de interações sucessivas que mantêm-se em permanente estado de equilíbrio dinâmico.

E assim, não por acaso, a partir do segundo semestre de 1999, começaram a aparecer sinais de mudança no horizonte: as mini-fábricas passam a ser vistas mais criticamente nos ambientes empresariais que foram pioneiros em sua aplicação, já que “*difícilmente se conformam às estratégias corporativas mais gerais*”, e “*provocam muita concorrência entre os empregados da empresa, fazendo com que eles esqueçam que trabalham todos para o mesmo grupo*” argumentos que ecoam sem ambigüidades os princípios das relações hierárquicas que estavam na berlinda no momento anterior³⁰. Mas, simultaneamente, os seus propugnadores originais no Brasil abandonam seus empregos nas empresas que abrigaram os experimentos e transferem-se para outras, distantes geograficamente, nos Estados de Santa Catarina e Paraná, as quais os contratam para implantar as novidades, que começavam a ser conhecidas mais amplamente, justamente quando surgem as primeiras críticas mais consistentes na região Oeste do Estado de São Paulo. Esse aparente paradoxo pode ser uma pista importante para investigarmos a capilaridade dos processos de difusão de novidades organizacionais, tanto em termos geográficos quanto em relação às suas temporalidades.

²⁹ O universo acadêmico e da consultoria norte-americanos tem desenvolvido uma série de algoritmos que podem ser considerados instrumentos para a instalação do ponto de vista financeiro para dentro da fábrica. De maneira geral, eles derivam do chamado método EVA (Economic Value Added, ou Evaluation of the Value Added) desenvolvido em fins dos anos 1980. Nesse sentido, o trabalho mais conhecido e “best seller” durante toda a década de 1990 na área é: Stewart G. Bennett, III: “*The Quest for Value : The Eva Management Guide*”, Harperbusiness, 1991. E, de maneira a ser ainda bem esclarecida, os sistemas de gestão chamados genericamente de ERPs parecem embutir essa lógica na sua arquitetura.

³⁰ Entrevistas realizadas em outubro de novembro de 1999 em São Carlos e São Paulo; entre vistados em curso de mudança de emprego, transferindo-se para Joinville e Grande Curitiba.