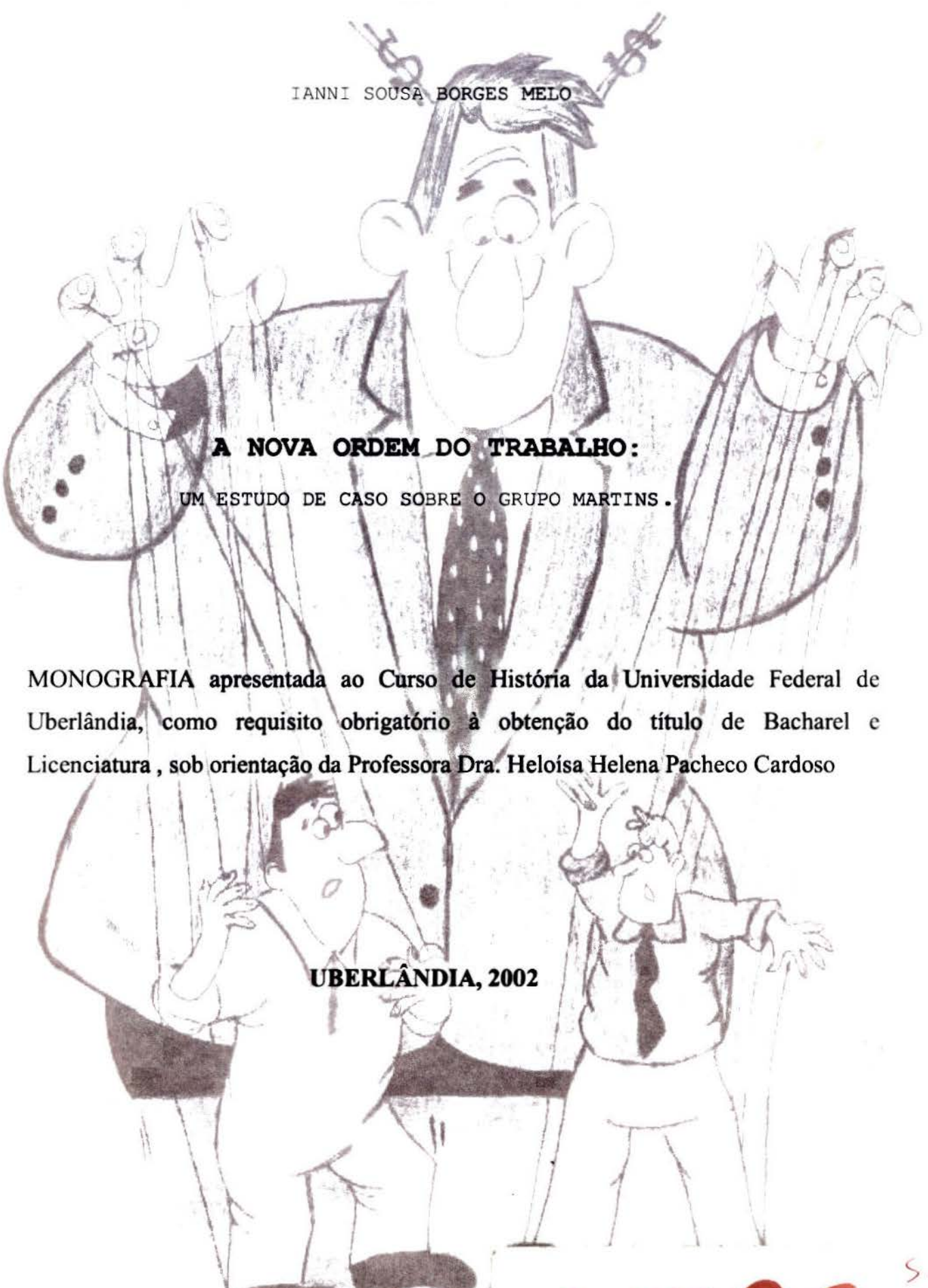


AVISO AO USUÁRIO

A digitalização e submissão deste trabalho monográfico ao *DUCERE: Repositório Institucional da Universidade Federal de Uberlândia* foi realizada no âmbito dos Projetos (Per)cursos da graduação em História: entre a iniciação científica e a conclusão de curso, referente ao EDITAL Nº 002/2017 PROGRAD/DIREN/UFU e *Entre a iniciação científica e a conclusão de curso: a produção monográfica dos Cursos de Graduação em História da UFU*. (PIBIC EM CNPq/UFU 2017-2018). (<https://monografiashistoriaufu.wordpress.com>).

Ambos visam à digitalização, catalogação, disponibilização online e confecção de um catálogo temático das monografias dos discentes do Curso de História da UFU que fazem parte do acervo do Centro de Documentação e Pesquisa em História do Instituto de História da Universidade Federal de Uberlândia (CDHIS/INHIS/UFU).

O conteúdo das obras é de responsabilidade exclusiva dos seus autores, a quem pertencem os direitos autorais. Reserva-se ao autor (ou detentor dos direitos), a prerrogativa de solicitar, a qualquer tempo, a retirada de seu trabalho monográfico do *DUCERE: Repositório Institucional da Universidade Federal de Uberlândia*. Para tanto, o autor deverá entrar em contato com o responsável pelo repositório através do e-mail recursoscontinuos@dirbi.ufu.br.



IANNI SOUSA BORGES MELO

A NOVA ORDEM DO TRABALHO:

UM ESTUDO DE CASO SOBRE O GRUPO MARTINS.

MONOGRAFIA apresentada ao Curso de História da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito obrigatório à obtenção do título de Bacharel e Licenciatura, sob orientação da Professora Dra. Heloísa Helena Pacheco Cardoso

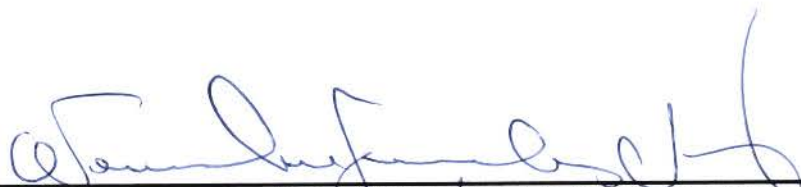
UBERLÂNDIA, 2002

1.596

S.9
(C)

2eds

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. WENCESLAU GONÇALVES NETO.



Prof. Ms. LEANDRO JOSÉ NUNES.



Prof. Dr.ª. HELOÍSA HELENA PACHECO CARDOSO

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho somente foi possível por ter tido a cooperação de todos vocês que compartilharam comigo o seu acontecer nos últimos meses.

À historiadora **Heloísa Pacheco**, que de maneira inefável me orientou neste percurso. Agradeço pelo seu carinho, paciência e competência a que se dedicou neste trabalho.

A **todos** os meus familiares por compreenderem os momentos de ausência e por todo carinho recebido: ao meu amado **Dyoram**, meus pais **Newton** e **Marina**. Irmãs **Sanny**, **Lidiane** e **Karine**, **Tia Docarmo** e **Heloísa** por cada sorriso.

Aos amigos de sempre: **Adonile**, **Mércia**, **Hélia**, **Edilson**, **Josué**, **Luciano**, **Fernando** e **João Batista**.

E aos professores **Wenceslau Gonçalves** e **Leandro José** pela atenção dedicada a esta monografia.

*Sanny, as relações de trabalho, historicamente,
são relações de desigualdade e de sofrimento para
os trabalhadores. Este trabalho é dedicado a
você, pois foi no seu exemplo de luta que me
inspirei para realizá-lo.*



INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

As transformações ocorridas no mundo do trabalho, durante o século XX, foram muitas e, no despontar do novo milênio, elas seguem uma continuidade, em um processo marcado por constantes reformulações. Neste sentido, este trabalho buscou compreender as relações de trabalho nesta era de ‘globalização econômica’. A partir de meados da década de 80, passamos a conviver mais de perto com problemas gerados por uma grande revolução tecnológica, assentada no poder da informática, que cada vez mais substitui os seres humanos nos postos de trabalho. A situação econômica dos diversos países encontra-se marcada por constantes crises, num quadro de mundialização crescente do capital. Assistimos a uma redução considerável de empregos nas indústrias e, por sua vez, a um crescimento e ‘inchaço’ no setor de prestação de serviços. Uma leva de desempregados cada vez maior pode ser encontrada em qualquer país, e esse desemprego, que se tornou estrutural, permite que muitos direitos da classe trabalhadora sejam violados, não cumpridos e também reformulados, às vezes sem reação aparente, pois o que se deseja é apenas manter o emprego conquistado.

Várias utopias empresariais, forjadas principalmente pelos EUA e Japão a partir dos anos 80, asseguraram a promessa de felicidade, não mais na cultura, na educação ou, sobretudo, na política. Ela somente seria realizável se se resguardasse o futuro das organizações empresariais. Daí o papel das políticas de Recursos Humanos, como as grandes responsáveis pela excelência empresarial, com intensa disseminação de várias práticas ideológicas que objetivam o compromisso do trabalhador para com os ideais, principalmente da empresa, mas, também, uma espécie de ‘compromisso’ com a perpetuação das relações injustas presentes no capitalismo.

Conceitos como *cultura da qualidade*, *gestão organizacional* e *gerenciamento* passaram a aparecer de forma constante não somente no mundo do trabalho, como também, na própria cultura como um todo, com a pretensão de serem os novos patamares das relações de trabalho.

O Grupo Martins, grande atacadista situado na cidade de Uberlândia, foi o fornecedor de um leque amplo e variado de fontes documentais, que possibilitou a realização e conclusão desta monografia. Pois, para compreendermos como estas utopias ideológicas se desenrolam no atual cenário econômico, em que o trabalhador se encontra, mais do que nunca, pressionado pelo desemprego, se faz necessário buscarmos, no próprio desenrolar das relações cotidianas de trabalho, os embates travados entre o trabalhador e estas práticas ideológicas. Ou seja, de forma geral, no próprio ambiente das empresas.

No Grupo Martins, percebemos a prática constante do apregoamento de posturas e compromissos que os empregados devem desenvolver para terem o seu emprego garantido. Essa política de compromisso é desenvolvida pelas empresas, através de um discurso em que os funcionários, ao introjetarem valores repassados por elas, só tenderiam a obter ganhos na vida profissional, bem como na própria vida particular. Ou seja, a disseminação de políticas para o crescimento da empresa, juntamente com o discurso do crescimento individual do profissional, torna-se uma prática constante. Resulta numa propagação de mensagens, tais como: “Não crie caso, FAÇA!”, “Tudo pelo Emprego”, “Não Desista”, “Seja Ágil”, ou ainda “Não se Economize”, “Pense Grande”, que são cultivadas em todos os níveis de emprego, objetivando sempre a harmonia entre os interesses da empresa e o trabalho desempenhado pelo seu funcionário.

Estas mensagens estão entre as variadas fontes, reunidas na elaboração desta pesquisa. Dentre elas, destacamos a importância do jornal interno da empresa, o *Informartins*, de onde foram retirados vários documentos analisados, como mensagens nas formas de desenhos e textos escritos. Por ser uma fonte de caráter público e também ‘recheado’ destas ideologias, este foi largamente utilizado. Esse jornal, distribuído mensalmente pela empresa, existe desde 1991, e tive acesso a quase todos os seus exemplares, o que possibilita afirmar que, por toda a década de 90, a empresa buscou estar transmitindo a necessidade do compromisso do funcionário para com os seus interesses.

Outras fontes foram conseguidas, principalmente porque, desde o ano de 1996, sou funcionária desta empresa, condição esta que me possibilitou não só acompanhar com maior proximidade esse embate entre a “fala” da empresa e a recepção do funcionário a ela, como também ser ‘objeto’ dessas estratégias para melhorar o desempenho dos ‘colaboradores’ do Grupo. Estas fontes são a cartilha e as apostilas do programa 5 S, que foram conseguidas através de outros trabalhadores, a apostila de treinamento para novos funcionários, as apostilas da dinâmica do Type Talk, entre outras; vários periódicos com entrevistas do presidente do grupo, Alair Martins; o álbum de figurinhas da campanha dos ‘valores Martins’, enfim, um vasto leque de documentos que foram selecionados, para possibilitar a realização deste trabalho que, foram somados ainda às entrevistas realizadas com funcionários e ex-funcionários da empresa.

A monografia está dividida em três capítulos.

O primeiro se destinou a compreendermos a conjuntura econômica mundial do século XX, de um modo geral, para entendermos o que promoveu as atuais circunstâncias de desemprego, flexibilização econômica, mercados globais e culturas organizacionais. Temos uma

vasta produção bibliográfica que se debruça sobre a sociedade capitalista contemporânea, que tanto produz textos para glorificá-la, quanto para mostrar os seus inúmeros e graves problemas sociais. A questão é que o problema não é o uso cada vez maior de uma alta tecnologia, mas sim, como ela vem sendo utilizada. Para quem e contra quais pessoas. Compreendermos a eficiência ou não destas práticas ideológicas só se faz possível, se entendermos como elas foram gestadas no Brasil e no mundo, no processo histórico do século XX, e como continuam presentes nos dias atuais. Daí a necessidade de tal capítulo introdutório.

No segundo capítulo, buscou-se apresentar a empresa, que serviu como exemplo de campo de atuação destas práticas. Não se pretendeu, em nenhum momento, isolar o uso destas práticas, somente nesta empresa, uma vez que entendo, não poder dividir a História em partes separadas. A análise de fontes nesta empresa se deu apenas como forma metodológica de abordagem do tema, que se faz presente em todo o 'mundo globalizado'. Ao selecionarmos algumas destas táticas organizacionais, o pretendido foi mostrar como elas atuam entre os trabalhadores que, são os seus alvos. Como elas vão atuar para a integração cada vez maior, entre trabalhador e processo produtivo. Neste capítulo buscou-se conhecer, elucidar alguns exemplos e fazer a crítica a estas peripécias do capitalismo contemporâneo.

No terceiro capítulo, pretendeu-se mostrar que cada ser humano é único e não pode ser moldado, como pretendido pelas várias dinâmicas e pesquisas realizadas pela psicologia que busca atender os interesses dos patrões, que estão sempre em busca do funcionário modelo, que corresponda a todas suas expectativas, como se fosse tão programável quanto uma máquina. Até mesmo as máquinas mais sofisticadas falham e exigem o homem para programá-las. O homem é

principalmente ser subjetivo e individual. Portanto, não há como padronizar todas suas reações e seus sentimentos. Daí a grande falha da psicologia que negligência tal questão.

Escrever sobre a situação dos que ainda estão trabalhando, buscando compreender que estes estão sofrendo com o medo, com a ameaça que paira no ar, de serem os próximos a serem excluídos, e como estes estão reagindo frente a esta questão, construindo, cada vez mais, formas de escamotear os seus sofrimentos, na conjuntura atual, é, sobretudo, somarmos forças para reagirmos contra tudo que nos é imposto, com o intuito de perpetuar os lucros de uma minoria. Esta monografia é entendida como uma forma de reação a essa situação.

O trabalho “(...) *continua sendo o mediador da realização do ego no campo social, e não se vê atualmente nenhum candidato capaz de substituí-lo*” (Rebérioux)¹. Portanto precisamos buscar compreender cada vez mais, não só a saúde do corpo do trabalhador, ou os fatores das condições de trabalho que dizem respeito a melhorias de ganhos financeiros. Precisamos compreender melhor a própria saúde mental dos trabalhadores e seus medos e angústias subjetivas, cada vez mais presentes, frente a estas novas formas de exploração. O intuito desta monografia foi contribuir para estas análises. É ainda postura política frente a esta situação, na busca por atitudes para solucionarmos problemas sociais graves da nossa contemporaneidade.

¹ Citado In: DEJOURS, Christophe. *A Banalização da Injustiça Social*. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2001.



CAPÍTULO I

CAPÍTULO I

ARQUITETURA DA NOVA ECONOMIA

1- O Mundo...

Uma reportagem da revista Exame publicada recentemente, me chamou muito a atenção. Intitulada “Nova Economia”¹, procura explicar o que é a “*forma mais avançada do capitalismo atual*”. Começa por contar a história de jovens empreendedores (nos EUA), com excelente qualificação profissional e futuros promissores em seus respectivos empregos no ‘mundo digital’, que se demitem e, apenas com uma idéia, conseguem oito milhões de dólares para investir em uma nova empresa, ou melhor, um novo site da Internet. Em três meses surge a *Epinions.com*.

O que permite que isto aconteça é justamente o ‘mundo novo’ que existe atualmente, ou seja,

“(...) um mundo em que três meses são a diferença entre a vida e a morte. Um mundo em que empresas não fazem mais o que faziam antes. E fazem o que não faziam. Um mundo em que corporações de vidro e concreto estão levando um baile de empresas virtuais. Um mundo de economias sem peso. Há um novo mundo e, com ele, novas empresas, novos empreendedores, novos hábitos, novas formas de realizar negócios. O que há, em suma, é uma Nova Economia”².

Ela é baseada totalmente em novas tecnologias, das quais, a Internet é o grande destaque. André Lahóz, autor da reportagem, vai celebrar alguns dos mais importantes feitos

¹ LAHÓZ, André. Nova Economia. O que há de mera espuma e de realidade no fenômeno já definido como a forma mais avançada de capitalismo. *Revista Exame*, nº 17, edição 695. 28/agosto/1999, p. 123 – 130.

² Idem. p. 124.

da nova era econômica: a facilidade de se realizar negócios, fazer melhores acordos de preço, mais rapidez nas transações comerciais, a comodidade e o novo conceito de consumo de massa; sobretudo, das inúmeras vantagens que representa ter o ‘mundo todo’ conectado via rede virtual, com um mercado que é cada vez mais sem fronteiras geográficas. Para persuadir seus leitores, tece o mundo maravilhoso que o estágio atual do capitalismo alcançou, comprovando sua ‘tese’ com dados de como a economia vem crescendo ano após ano, devido ao uso dessas novíssimas tecnologias. De como as grandes empresas vem investindo cada vez mais em informática, utilizando o mundo virtual cada vez mais, e isso vem transformando os hábitos empresariais, e também os padrões de consumo, praticamente em todo o mundo, segundo o autor, para melhor.

Porque, então, esta reportagem³ chamou minha atenção? Muitos são os motivos. Podemos afirmar que o século XX foi palco de profundas transformações econômicas, políticas, sociais e culturais, e esta reportagem nos elucida, de certa maneira, sobre as mudanças promovidas pelo fenômeno da revolução tecnológica que estamos constantemente presenciando. No entanto, ela não avalia os impactos e as transformações ocorridas no ‘mundo do trabalho’. Avaliação esta que é importante para esta monografia. Analisar as experiências dos trabalhadores neste mundo em transformação e os impactos das novas tecnologias nas relações de emprego e na vida cotidiana dos trabalhadores está entre os objetivos desse trabalho e esses aspectos não são abordados pelos economistas que fazem a apologia da *Nova Economia*.

³ A leitura desta reportagem, em anexo ao trabalho, é fundamental para a compreensão das reflexões que são feitas neste primeiro capítulo. Ver anexo I.

Com a leitura da reportagem, tive a sensação de que faltava na realidade descrita pelo autor um elemento fundamental: as pessoas, ou seja, a realidade dos incontáveis que ainda não se encontram no mundo virtual. Onde estão as pessoas? Elas não aparecem no texto de Lahóz. Assim como não aparecem as relações sociais que continuam existindo e se alterando fora desse mundo da alta tecnologia. As mudanças citadas por ele sobre as transformações na economia mundial são inegáveis. Porém, não se pode afirmar que, com o uso das novas tecnologias, um pintor e um empresário estão ‘lucrando’ da mesma maneira. Ou ainda que, o uso destas tenha melhorado as condições de trabalho do pintor.

Sua falta consiste em não deixar claro que essas mesmas mudanças favorecem a poucos, em detrimento de muitos. Ou seja, a prática da *nova economia* não está direcionada para atender às pessoas, aos cidadãos em geral. Estes, só aparecem sobre a forma exteriorizada de *consumidores*. Conseqüentemente, são as pessoas que acabam por se moldar às necessidades dessas transformações, quando deveria ser o contrário. E, mesmo quando reconhece que o mundo virtual ainda não alcança a todos, coloca-se como se fosse mera questão de tempo. O que não se explica é que o acesso à rede não garante melhorias e sucesso econômico de maneira uniforme. Não há como uma micro empresa concorrer com grandes corporações, mesmo vendendo seus produtos via internet.

Outra questão levantada é que Lahóz constrói os seus argumentos de forma generalizada, como se as novas tecnologias utilizadas, o crescimento econômico, o uso da internet, etc, estivessem ocorrendo de forma linear em todo o planeta. No entanto, seus dados são em grande maioria, retirados de economias de países desenvolvidos. São vários os economistas citados, visando dar credibilidade às afirmativas do autor, discorrendo sobre as

vantagens da *nova economia*. O problema é que a maioria deles são estados unidenses e, quando falam do mundo atual, fica claro que estão se referindo à economia do país que, sem dúvida lidera essas mudanças. Os dados de crescimento econômico são dos EUA, e eles cumprem a função de esconder as desigualdades sociais e a exclusão de parcelas significativas da população. Neste sentido, a situação econômica de países como EUA, Inglaterra ou mesmo França, portanto, não correspondem à realidade mundial. Por outro lado, dentro de cada um desses países o crescimento econômico não pode ser visto como um processo que homogeneiza as empresas e as pessoas. O autor, no meu ponto de vista, chega a ser negligente na medida que se nega a analisar as inúmeras consequências desse estágio do capitalismo, para os países e para parcelas da população que não conseguem se inserir nesta economia. Consequências estas, que estão presentes até mesmo nestes países que lideram estas mudanças.

Uma outra reflexão, no sentido de resgatar os efeitos dessas mudanças no cotidiano das relações sociais no mundo contemporâneo, pode ser encontrada nos escritos de Viviane Forrester. A autora, em seu ensaio "*O Horror Econômico*"⁴, nos mostra a realidade do desemprego estrutural⁵ que se tornou fenômeno constante das economias de todos os Estados, que é uma das principais consequências da *Nova Economia*. Como o próprio título nos enuncia, iremos conhecer o horror econômico, que faz milhares de vítimas por todo o mundo, em nome do lucro exacebado de uma minoria de pessoas. E é essa minoria que aparece de forma generalizada no texto de Lahóz. Da mesma forma que ele, Forrester escreve sobre o

⁴ FORRESTER, Viviane. *O Horror Econômico*. São Paulo, Unesp, 1997.

⁵ A autora analisa o capitalismo atual, que ela denomina de ultraliberalismo, tomando como referência a França. O que ela denomina de desemprego estrutural está relacionado à incapacidade do sistema em gerar empregos, embora os políticos continuem a prometer-lo e a educação insista em formar

mundo novo e suas constantes mudanças. Suas inovações tecnológicas, seu mercado global e o mundo digital. Porém, sem negar os feitos da nova era, sua preocupação são as consequências advindas, justamente de todas essas transformações, para as pessoas que são as vítimas destas. Principalmente, pela falta de mercado de trabalho.

Nos mostra o *horror*, onde a miséria cresce e os excluídos procuram sobreviver sem direito às mínimas condições. Não é mais papel do Estado garantir a sobrevivência de seus cidadãos que foram excluídos, porque na economia liberal, o Estado passa a ser apenas um regulador econômico, distanciando-se das obrigações sociais de maneira geral. Os excluídos, encontram-se em grande parte, marginalizados, discriminados, pelo fato de não estarem inseridos no mundo do trabalho, de não possuírem um emprego, sem terem a consciência de que este já não existe mais, o que faz com que o procurem arduamente, sem encontrá-lo. São cobrados a possuí-lo, para pertencerem ao mundo das pessoas ‘honestas’ e ‘corretas’. E são culpados por não tê-lo. Não entendem que são apenas os resultados naturais da economia contemporânea.

A autora nos mostra que o trabalho se tornou perecível. O *ser* desempregado, hoje, é vítima de um sistema de relações já falido, e ele ainda continua sendo julgado do mesmo modo que antes, quando ainda existiam empregos, e eles eram úteis ao capital. Hoje, os trabalhadores lutam para não verem seus empregos deteriorarem ainda mais, contra o tão acelerado ritmo que a nova organização mundial impõe a eles. Dessa forma, alguns questionamentos relevantes são feitos por Forrester:

profissionais para um mercado de trabalho inexistente. FORRESTER, Viviane. *O Horror Econômico*. São Paulo, Unesp, 1997.

“É preciso ‘merecer’ viver para se ter esse direito?”; “Será normal, então, ou mesmo lógico impor justamente aquilo que está faltando?”; “Será que é legal exigir o que não existe como condição necessária de sobrevivência?”; “(...) será útil viver quando não se é lucrativo ao lucro?”⁶.

Este ensaio, assim como a reportagem de Lahóz, vem nos falar dos acontecimentos atuais, ou seja, do mundo liberal, flexível, e a sua globalização profunda que invade todos os arredores deste planeta. O contraponto é que Forrester analisa as consequências para toda uma conjuntura social onde as pessoas aparecem e estão sofrendo com a *Nova Economia*, enquanto Lahóz negligencia tal realidade.

Dessa forma, antes de analisarmos as consequências desta *nova economia*, primordialmente no que se refere ao mundo do trabalho, é necessário compreendermos como foi gestada esta ‘*forma mais avançada do capitalismo atual*’ que, historicamente, corresponde principalmente às últimas décadas do século XX e início do novo milênio.

Hobsbawm, em sua obra *A Era dos Extremos*⁷, nos presenteia com um vôo por sobre a história deste século que, para o autor, ‘começa’ com a Primeira Guerra Mundial, pois é este fato que coloca fim à hegemonia da civilização européia do século XIX. O período que vai do início da Primeira Guerra até o término da Segunda Guerra Mundial é denominado por ele como a “Era de Catástrofe”, uma vez que as brutalidades dessas duas guerras não tiveram precedentes na história.

No entanto, a economia capitalista mundial parte para um período de crescimento vertiginoso no pós-guerra, que se estende de 1947 a 1973, liderado pelos Estados Unidos, como nova nação hegemônica do globo: é a chamada “Era de Ouro” do capitalismo,

⁶ FORRESTER, Viviane. *O Horror Econômico*. São Paulo, Unesp, 1997. p. 13 – 16.

⁷ HOBSBAWM, Eric J. *A Era dos Extremos*. São Paulo, Companhia Das Letras, 1995.

caracterizado pelas *políticas de bem estar social* que foram promovidas pelos governos de toda Europa. Também as nações começam intensificar sua industrialização e urbanização, financiadas com capital dos EUA, fomentando-se assim, um aumento da produção em massa e conseqüente, aumento do consumo de bens duráveis. Ou seja, é o auge da produção fordista/taylorista. É uma época de pleno emprego, consumo facilitado pelos crediários, e inflação mais controlada. No Brasil, esse período corresponde às propostas desenvolvimentistas dos anos 50 e 60, quando a industrialização é justificada como o caminho para a saída do subdesenvolvimento.

Este período de “ouro” é substituído por uma era de agudas crises, que ainda hoje estão presentes, com reflexos nas condições econômicas e sociais dos países e de suas populações, o que Lahóz parece desconhecer. Os anos 80 e 90 são marcados “(...) *por desemprego em massa, depressões cíclicas severas, contraposição cada vez mais espetacular de mendigos sem teto a luxo abundante, em meio a rendas limitadas de Estado*”⁸. No Brasil, esses efeitos podem ser percebidos não só no aumento da distância que separa miséria e riqueza, como também no aumento do número de desempregados e, ao mesmo tempo do trabalho informal.

Assistimos ao colapso das economias ditas socialistas nestes anos e o que melhor se pode afirmar é que são anos de incertezas e crises econômicas, políticas e sociais em que as maiorias das crenças foram contestadas.

O autor nos mostra o quão o mundo do início do século vinte é extremamente diferente do mundo de suas duas últimas décadas, enumerando dentre outras, três características

⁸Idem, p. 19.

fundamentais para essa diferença: em primeiro, o mundo não está mais centrado na Europa, ou seja, terminou a era do eurocentrismo, pois dentre outros fatores, as grandes potências européias desapareceram.

Em segundo, o mundo agora é uma unidade operacional em nível global, isto é, as operações econômicas são realizadas por todo o mundo com rapidez e eficiência, numa era de globalização só alcançada, em grande parte, pelo avanço tecnológico ilimitado do século XX, como já afirmado. E uma das consequências, de acordo com Hobsbawm, deste fenômeno é que ele produz uma “(...) *tensão entre esse processo de globalização cada vez mais acelerado e a incapacidade conjunta das instituições públicas e do comportamento coletivo dos seres humanos de se acomodarem a ele*”⁹.

A terceira mudança, para a qual ele nos chama a atenção logo no início de seu texto, é que as pessoas vivem num presente contínuo, sem se dar conta das causas alocadas no passado, para consequências que estão no presente. Não há mais relacionamento social entre as gerações do passado e do presente. O individualismo é crescente e sem precedentes, o que historicamente vai contribuindo para uma debilidade dos movimentos de reação, contra as perdas de direitos sociais com maior ou menor intensidade por todo o planeta. Seu balanço como historiador, e homem que viveu o século vinte, é que este não acabou bem, considerando que o século XXI já teve seu início.

Esta fase mais recente do capitalismo é denominada por David Harvey¹⁰ de *acumulação flexível*, período de grandes transformações na economia. Ou seja, a ascensão e o

⁹ HOBBSAWM, Eric J. *A Era dos Extremos*. São Paulo, Companhia Das Letras, 1995.

¹⁰ HARVEY, David. *Condição Pós-Moderna*. São Paulo, Loyola, 1993.

desenvolvimento do Modelo Fordista, na primeira metade do século, que promoveu a produção em massa, com a desabilitação total do trabalhador, que passa a ter uma tarefa única, e a burocratização de todo o processo produtivo, começa a apresentar saturação com a crise de 1973. Este é um momento em que a produção em grande escala, para um mercado ‘sempre’ estável, já não conseguia corresponder às necessidades do capitalismo. A crise pode ser melhor compreendida, segundo o autor, se atentarmos para o fato que o modelo fordista era extremamente rígido em suas operações, ou seja, mesmo este tendo proporcionado um período de crescimento e estabilidade significativos ao mercado, acabou entrando em choque com as contradições do próprio sistema capitalista, numa época de agudas recessões.

Harvey nos mostra que, em meio aos muitos abalos econômicos daquele momento, começam a surgir novas experiências na organização industrial, e também na vida social e política no mundo como um todo, assinalando as primeiras formas de um novo modelo de acumulação, que surge com características inteiramente adversas à rigidez do fordismo, marcando as transformações que ocorreram nas décadas de 70 e 80. São as mudanças promovidas pela acumulação flexível, que é a total reestruturação das formas de se acumular capital, a partir dos anos 70. Harvey, assim a define:

*“Ela se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional”.*¹¹

¹¹ HARVEY, David. Do Fordismo à Acumulação Flexível. In: *Condição Pós-Moderna*. São Paulo, Loyola, 1993, p. 140.

Neste sentido, atentemos então para algumas dessas mudanças enunciadas pelo autor: as indústrias passam a ter suas escalas de produção direcionadas para mercados menores e mais localizados, utilizando novas tecnologias para reduzir o tempo de giro de sua produção, o que é acompanhado pelo fenômeno da redução também do tempo de giro do próprio consumo. Ou seja, tanto os produtos vão ser fabricados de forma acelerada e em menores lotes, quanto os consumidores vão estar cada vez mais ávidos a consumirem novos produtos.

Outro aspecto é que as grandes corporações vão se dispersar geograficamente para áreas em que os controles do trabalho são enfraquecidos. As normas do trabalho passam por reestruturações, incorrendo numa série de vantagens para a classe patronal, o que implica obviamente em perdas para os trabalhadores, dentre elas, um enfraquecimento do seu poder de organização e mobilização enquanto classe.

Ainda sobre o trabalho, esta forma de acumulação produziu uma redução de empregos assustadora, e um dos motivos são as inovações tecnológicas utilizadas em grandes proporções pelo setor secundário, promovendo uma diminuição da mão-de-obra necessária às indústrias e, conseqüentemente, um crescimento do setor da prestação de serviços, dos trabalhadores autônomos, do trabalho informal, e o enfraquecimento do poder sindical. As empresas buscam cada vez mais uma mão-de-obra que seja também flexível, adaptável ao mercado, não causando prejuízos às grandes corporações, quando estas não precisarem mais de seus serviços. O desemprego se tornou uma realidade das economias de todos os Estados, que no entanto, não aparece na visão romanceada de Lahóz, sobre a *Nova Economia*.

O acesso cada vez mais rápido a um leque variado de informações precisas e atualizadas que, sempre que possível, são revertidas em lucros para quem as possui; o uso e o

desenvolvimento de novas tecnologias de comunicação imediata em qualquer parte do globo; a estruturação e o fortalecimento do capitalismo financeiro e sua imensa capacidade de coordenação financeira em nível mundial; o saber como mercadoria; a desregulamentação como aumento da monopolização; a criação de um único mercado mundial de dinheiro e de crédito; a gradual retirada de apoio ao Estado das políticas de bem-estar social, e o ataque ao salário real e ao poder sindical, postos como virtudes governamentais; a mudança no padrão de comportamento e o crescimento de um individualismo competitivo como valor central da cultura de consumo, são as principais e fundamentais características enumeradas por David Harvey sobre esse novo modo de acumulação capitalista.

Seus feitos e suas conseqüências estão presentes, de formas mais acentuadas ou não, por toda a década de noventa e também ainda nos dias de hoje. Portanto, a *Nova Economia* não é a ‘maravilha’ dos anos noventa, bem como a internet não explica toda a conjuntura econômica atual.

Concomitantemente, o que desejo evidenciar quando me reporto a Hobsbawm e Harvey, além de pretender a explicação para o surgimento histórico do fenômeno da *Nova Economia*, ‘conceito’ este que, sem dúvida, é melhor elaborado por Harvey sobre a denominação de acumulação flexível, é que, mesmo para uma reportagem, ainda que suponhamos que seu público leitor concentra-se nos empresários ou quem quer se dar bem neste ‘novo mundo’, não há como ‘fechar os olhos’ para as dimensões dos problemas advindos deste novo estágio da economia capitalista.

A acumulação flexível explica o desenvolvimento e o domínio da economia sobre todas as relações sociais do globo nos últimos tempos, nos dando paulatinamente a sensação de

sermos apenas dados ou resultados econômicos. No entanto, é necessário compreendermos que esta conjuntura é responsável pelo agravamento de problemas inerentes ao próprio sistema capitalista, e também pelo surgimento de novas questões e conflitos que não podem ser ignorados, quando o assunto é justamente essas mudanças e suas consequências.

2- O Brasil...

Submetido a esta conjuntura mundial, o Brasil, como outros tantos países de economia periférica, participou e sofreu as consequências desse processo de flexibilização econômica, que se iniciou nos anos 70. E é com o objetivo de compreendermos e analisarmos essa conjuntura e, nela, a questão do desemprego e seus altos índices alcançados nos anos noventa, que passo a tecer algumas reflexões sobre a história brasileira no pós-guerra.

De um país totalmente agrário, passamos por um intenso processo de industrialização a partir dos anos cinquenta, que se fez acompanhar por uma rápida urbanização. A economia brasileira se expandiu muito e tanto as exportações como as importações se diversificaram neste período. Os bens de todo tipo passaram a ser consumidos pela população nos grandes centros urbanos, bem como a geração de empregos se elevou. É um período que pode ser definido pelo nacional-desenvolvimentismo, onde o sinônimo de modernidade foi identificado com o governo de Juscelino Kubistchek (1956 a 1961), com seu slogan “50 anos em 5”, e a construção da capital Brasília.

Os anos nebulosos da ditadura militar, apoiada num sistema de poder burocrático-autoritário, promoveram uma expansão capitalista brasileira, baseada em tecnocracia, militarismo e empresas estatais.

Esta expansão, apoiada numa intensa industrialização e num mercado de trabalho crescentemente integrado, foi mantida às custas de uma estrutura de baixos salários, um elevado grau de pobreza absoluta, com uma altíssima concentração de renda. Legado social este, resultado de um sistema latifundiário que não foi extinto com a modernização, e conseqüente inexistência de uma reforma agrária que permitisse a organização dos trabalhadores rurais, garantindo assim, um crescimento econômico que fosse mais justo. A elevada concentração de renda é também efeito desta estrutura latifundiária, somada aos ganhos dos ricos industriais nos centros urbanos.

Foram esses poucos, lucrando muito, que garantiram o crescimento econômico industrial do Brasil na década de setenta, uma vez que passaram a consumir um montante cada vez maior de bens duráveis de luxo. Assim, foi justamente esta parcela da indústria que prosperou nestes anos, o que pode ser exemplificado pela diversidade de modelos de automóveis, cada vez mais sofisticados, colocados à disposição dessa classe que, com o seu poder de compra multiplicado, exigia um mercado que atendesse às suas extravagâncias. Na tabela abaixo, podemos ter uma noção da disparidade dos ganhos dessa minoria da população brasileira, no início da modernização brasileira, e que vem se perpetuando ao longo da história, refletidos na concentração de renda nas mãos desses poucos.

Distribuição de renda entre pessoas economicamente ativas com rendimento.

Brasil 1960/1990:

ANO	50% MAIS POBRES	10% MAIS RICOS	10% MAIS POBRES
1960	17,7	39,7	1,2
1970	15,0	46,5	1,2
1980	14,1	47,9	1,2
1990	11,9	48,7	0,8

Fonte: Gonçalves, 1998. Publicado em: MATTOSO, Jorge. *O Brasil Desempregado*, p. 11.

O quadro nos mostra, o quanto a renda brasileira foi concentrada nas mãos da gritante minoria da população ao longo de quase meio século de história brasileira, o que, não se alterou na conjuntura atual. Enquanto 10% da população detêm cerca de 48,7% de toda a riqueza do país, na década de noventa, os 10% mais pobres tem que sobreviverem com apenas 0,8% de toda a renda do país. Diferença alarmante e que faz do Brasil, um dos países mais desiguais, com diferenças sociais assustadoras.

No entanto, não fugindo à conjuntura mundial daquele momento, esse ‘modelo’ de desenvolvimento começa a dar sinais de estagnação e o ‘milagre econômico brasileiro’ foi abalado pela diminuição dos lucros de alguns setores, pela retração de investimentos e por uma inflação que repercutia diretamente no custo vida da população. Nesta conjuntura, depois de praticamente vinte e um anos de ditadura militar, o país, em 1985, se viu envolvido num amplo movimento de redemocratização com intensa participação das camadas populares em comícios e passeatas, pedindo eleições para se escolher o novo presidente do país. Mas, o processo de transição do governo militar para o civil ainda que através de eleições, se deu ‘pelo alto’. Ou

seja, foi realizada mais uma vez por políticos com longas datas de atuação na vida pública, em sua maioria liberais e conservadores. Com a morte do eleito Tancredo Neves, assume a presidência José Sarney, como resultado de uma eleição indireta feita pelo Congresso Nacional.

Assim, a década de oitenta foi marcada pela redemocratização da política brasileira. Porém, no cotidiano da vida republicana, os graves problemas advindos das décadas de militarismo, e até alguns anteriores a este, se intensificaram, ou mesmo se agravaram, de forma nunca vista até então: a elevação da dívida externa, resultado dos muitos empréstimos internacionais que financiaram a modernização do país; o crescimento constante da inflação e a estagnação do desempenho econômico; a concentração de renda; o fenômeno do desemprego que chegou a níveis nunca vistos até então, e a miséria crescente; e ainda, o processo de degradação das áreas de saúde, educação e habitação, resultado de políticas inadequadas, ou mesmo displicência dos governantes, formam o conjunto dos expressivos problemas enfrentados na denominada “década perdida”. Em meio a esta arquitetura, as tentativas dos governos de José Sarney e Fernando Collor de solucioná-los, com seus respectivos planos¹², não mudaram o quadro de caos que, ao contrário, veio se agravar nos anos posteriores.

Nos anos noventa, a conjuntura brasileira sofreu algumas mudanças consideráveis com relação aos anos oitenta. E uma das primeiras, é a implantação em julho de 1994, do Plano

¹² Em fevereiro de 1986, a equipe econômica do governo de Sarney coloca em vigor o “Plano Cruzado”, que teve como principais características, a instituição da moeda Cruzado, e o congelamento de preços como tentativa de por fim à inflação, o que não deu bons resultados. Em março de 1990, o “Plano Collor”, como ficou conhecido, teve entre suas surpreendentes medidas, a volta do Cruzeiro como moeda em lugar do Cruzado Novo, tabelamento dos preços dos principais gêneros de consumo e o bloqueio dos depósitos que ultrapassassem o valor de 50 mil cruzados novos em todas as contas correntes existentes nos bancos, e também permissão de uso de apenas 20% dos depósitos em caderneta de poupança e

Real no governo de Itamar Franco. Este plano, que foi baseado nos modelos mexicano e argentino, vai conseguir o fato inédito de controlar a alta inflação do país. Com uma moeda (Real) que se equiparava ao dólar e precedida pela URV (Unidade Real de Valor), pretendia-se a superação da crise financeira e monetária do país, o que no início foi alcançado.

O segundo fato é que, com a ajuda decisória deste plano, também em 1994, é eleito Fernando Henrique Cardoso. Presidente este, que inaugurou a era em que o Estado vai adotar, cada vez mais, um conjunto de valores neoliberais voltados para os lucros da nova ordem internacional, sem nenhuma medida que resguardasse os interesses nacionais. Ele promoveu a entrada de capitais internacionais que queriam investir no país, deixando de ser ‘protetor’ e produtor, para apenas administrar e regular alguns aspectos da economia, desfazendo-se de grandes estatais brasileiras entregando-as ao capital estrangeiro. Seu governo pode ser resumido pelas seguintes medidas: *“adoção de uma inserção internacional subordinada, da abertura comercial e financeira indiscriminada, da sobrevalorização cambial e dos elevados juros”*¹³.

As consequências foram uma grande desabilitação das estruturas industriais e produtivas nacionais, ou seja, um verdadeiro desmonte da nação. Os efeitos produzidos por estas políticas, de acordo com Jorge Mattoso, foram os seguintes:

demais aplicações financeiras. ALENCAR, Francisco. *História da Sociedade Brasileira*, Rio de Janeiro, ed. Ao Livro Técnico, 1996.

¹³ MATTOSO, Jorge. *O Brasil Desempregado*. São Paulo, Ed. Fundação Perseu Abramo, 2000.

• Crescentes déficits da balança comercial (resultantes da intensa elevação das importações) e do saldo das transações correntes (resultante da elevação dos déficits da balança comercial e dos serviços), que apontam para recorrentes crises cambiais;
• Crescimento econômico medíocre e sujeito a fortes movimentos de retração das atividades produtivas, dado seus reflexos na elevação dos déficits do saldo da balança comercial e do saldo das transações correntes;
• Elevação da dívida líquida do setor público e constituição de sucessivos ajustes fiscais que aceleraram o desmonte do Estado nacional, com cortes de pessoal, deterioração das atividades públicas no campo social e redução de sua capacidade de investimento;
• Transformação da estrutura do comércio exterior, com um crescimento medíocre das exportações e intensa ampliação das importações nos setores de maior conteúdo tecnológico.
• Especialização produtiva regressiva, com ampliação da desnacionalização, redução do valor agregado no país, com forte substituição de oferta doméstica de bens finais por importados, fechamento de linhas de produção e até mesmo de unidades fabris inteiras.

FONTE: MATTOSO, Jorge. O Brasil Desempregado. p. 34 e 35, 2000.

Assim, mesmo com o controle da inflação, o nível social da população brasileira não prosperou como poderia. De acordo com o resultado do Relatório de Desenvolvimento Humano de 2001¹⁴, o país¹⁵ continua ocupando a posição de 69º entre os 162 países analisados. E, de acordo com a pesquisa¹⁶ da Fundação Getúlio Vargas, coordenada pelo economista Marcelo Néri, o Brasil possuía em 2001 cerca de 50 milhões de pessoas (cerca de 29,3% da população) abaixo da linha de pobreza, ou seja, que são considerados indigentes. O quadro a seguir, extraído do Jornal Folha de São Paulo, mostra os números do Brasil com relação a alguns países do mundo, e nos ajuda a compreender o que é ser o nº 69º na lista de desenvolvimento humano, do relatório da ONU:

¹⁴ Órgão da ONU que avalia o desenvolvimento dos países com base nos níveis de renda per capita, saúde e educação da população.

¹⁵ MACHADO, Ralph. *O Brasil Melhorou?*. Folha de São Paulo, 10 de julho de 2001.

¹⁶ De acordo com a metodologia utilizada pela pesquisa, são consideradas indigentes as pessoas que têm renda inferior a R\$ 80,00, pois este era o valor para 'a ingestão mínima de alimentos recomendada pela Organização Mundial de Saúde' de acordo com os preços dos alimentos praticados em SP no mês que se realizou a pesquisa. Idem. p. 12.

COMPARE A SITUAÇÃO EM OITO PAÍSES												
 País	 Posição em 2001	 IDH-99	 População (milhões, 1999)	 PIB "per capita" (PPP US\$, 1999)	 Expectativa de vida ao nascer (anos, 1999)	 Gastos públicos com saúde (% PIB, 1998)	 População com acesso a drogas essenciais (% PIB, 1999)	 Mortalidade infantil (por mil nascidos vivos, 1999)	 Gastos públicos com educação (% do PIB, 1995-97)	 Taxa de alfabetização de adultos (% 1999)	 Taxa de matrícula combinada (% 1999)	 Índice de Gini (anos diversos)*
 Noruega	1	0,939	4,4	28.433	78,4	7,4	100	4	7,7	99,0	97	25,8
 EUA	6	0,934	280,4	31.872	76,8	5,8	100	7	5,4	99,0	95	40,8
 Argentina	34	0,842	36,6	12.277	73,2	4,9	70	19	3,5	96,7	83	nd
 Brasil	69	0,750	168,2	7.037	67,5	2,9	40	34	5,1	84,9	80	59,1
 Armênia	72	0,745	3,8	2.215	72,7	3,1	40	25	2	98,3	80	44,4
 Geórgia	76	0,742	5,3	2.431	73,0	0,5	30	19	5,2	99,6	70	37,1
 Bolívia	104	0,648	8,1	2.355	62,0	4,1	70	64	4,9	85,0	70	58,9
 Serra Leoa	162	0,258	4,3	448	38,3	0,9	44	182	nd	32,0	27	nd

nd = não disponível

* Mede a desigualdade de renda. O valor 0 representa a perfeita igualdade e o valor 100, a perfeita desigualdade

Na reportagem, este quadro aparece com o intuito de analisarmos os dados brasileiros numa perspectiva comparativa com outros países que estão em melhor ou pior situação que a nossa, como por exemplo, a Argentina que ocupa a 34ª posição no ranking mundial da ONU, demonstrando que nossos índices estão bem distantes da nossa vizinha. Também não somos um país com pobreza tão acentuada como Serra Leoa. Isto é, não somos um país tão miserável. No entanto, há pontos que deveriam ser prioridades de políticas do nosso governo, como os gastos com saúde, alfabetização, mortalidade infantil, etc. Entendo que um governo democrático não pode ter como centro de suas funções ser apenas um regulador econômico, mas sim atender às necessidades da sociedade que ele representa.

O que percebemos, nestes últimos anos, é o sucateamento dessas áreas. Reportagens em telejornais denunciam, constantemente, o descaso com a saúde e a educação brasileira. Essa mesma reportagem do jornal Folha de São Paulo, nos mostra a explicação do governo para os dados. Sua retórica é de negá-los e dizer que estão defasados, mesmo quando apresentam outros dados cuja diferença de percentual é ínfima. Parecem não perceber que a população brasileira anseia por ver melhorias no cotidiano de suas relações sociais. Querem sentir que sua vida melhorou, ou seja, querem soluções para melhorar os índices conhecidos. Nossa posição no Índice de Desenvolvimento Humano no ano de 2000, de acordo com dados da mesma reportagem, também foi o de 69º, o que comprova a falta de ações do governo no campo social. Esse quadro nos mostra ainda que o mundo não é uniforme, mesmo quando podemos afirmar que seu mercado é global. Sobretudo, ele nos apresenta a profunda desigualdade mundial, com nações extremamente ricas em contraste com imensa pobreza.

Assim, a face dessa desestruturação mais visível, e chocante no Brasil, foi sem dúvida o crescimento do desemprego por todo o país, bem como, em contrapartida, o constante aumento do mercado informal. E ainda, a desabilitação das condições de trabalho que seguem num ritmo incessante. De acordo com Jorge Mattoso,

“(...) a geração de emprego sofreu as consequências profundamente desestruturantes de um processo de retração das atividades produtivas acompanhado do desmonte das estruturas preexistentes, sem que se tenha colocado no lugar outras capazes de substituí-las.”¹⁷

Com o desemprego, cresce também a fragilização das condições de trabalho para a classe trabalhadora. Os sindicatos, cada vez mais sem força, assistem à flexibilização dos direitos

¹⁷ MATTOSO, Jorge. *O Brasil Desempregado*. São Paulo, Ed. Fundação Perseu Abramo, 2000.

trabalhistas sem muito que fazer. O mercado formal de trabalho vai se reduzindo dia após dia, e a informalidade, por vezes, extremamente precária com ganhos irregulares, trabalho infantil, duração descontínua, e sem contribuição previdenciária não aparece entre as questões urgentes a serem enfrentadas por um governo que parece ‘lavar suas mãos’ diante de tão grave problema social. Os dados abaixo nos dão uma idéia do movimento do mercado de trabalho nos anos 90, apesar de retratarem um espaço temporal pequeno de pesquisa, os efeitos que podem ser analisados são chocantes:

Brasil - Distribuição dos ocupados por posição na ocupação- Total regiões metropolitanas junho/1999

	Dezembro/1989 (%)	Junho/1999 (%)
Assalariados c/ carteira	59,5	44,7
Assalariados s/ carteira	18,4	26,9
Conta própria	17,7	23,5
Empregadores	4,4	4,9

Fonte: PME/IBGE. Publicado em: MATTOSO, Jorge. *O Brasil Desempregado*. p. 15.

O que percebemos claramente é a precarização do mercado de trabalho. Apesar do desemprego aparecer nos anos 80, é na década posterior que sentiremos a sensação de que este não é uma crise passageira, fácil de ser resolvida. A mão-de-obra com direitos constitucionais garantidos têm diminuído consideravelmente, enquanto que a informalidade aumenta. A porcentagem dos empregadores nos mostra a dimensão da má distribuição e concentração de renda encontrada no país, uma vez que seus números quase não diferem ao longo de uma década. As condições e as relações de trabalho vão se deteriorando à medida que esta conjuntura se perpetua, o que é muito grave para os trabalhadores.

Longe de ser uma questão enfrentada somente nos grandes centros urbanos, este desemprego provoca um desarranjo em milhares de lares brasileiros. As pessoas sofrem com

ele e até mesmo os que ainda tem seus direitos trabalhistas garantidos sentem-se ameaçados pela incerteza que o mercado de trabalho deixa transparecer. O trabalho não possui a mesma linearidade do pós Segunda Guerra Mundial. Isto é, ele perdeu as características da estabilidade, da carreira, em que o trabalhador ainda era dono do seu tempo de trabalho, e podia exatamente saber quando ia se aposentar e quanto tempo de trabalho lhe restavam, uma vez que, durante toda sua vida, este trabalhador mudava de serviço uma ou duas vezes.

Na atual circunstância, o mercado exige de seus trabalhadores que estejam sempre aptos a sofrerem mudanças e a correrem riscos. Então, que estes sejam flexíveis.

Neste sentido, a década de noventa tem merecido destaque neste trabalho, uma vez que é nela que vimos acentuar, em função do desemprego que se tornou estrutural, uma nova organização das relações de trabalho, baseadas na valorização, por parte das empresas, de seu desempenho junto aos seus funcionários. Isto é, devido à situação caótica que o desemprego cria, nota-se uma prática constante do apregoamento de posturas e compromissos que os empregados devem desenvolver para terem o seu emprego garantido. Surgem novas formas de se obter compromisso e lucro dos trabalhadores, em que o capital, passa fazer uso da própria subjetividade destes trabalhadores para tal objetivo.

Essa política de compromisso é realizada pelas empresas, através de um discurso em que os funcionários, ao introjetarem valores repassados por elas, só tenderiam a obter ganhos na vida profissional, bem como na própria vida particular. Ou seja, a disseminação de políticas para o crescimento da empresa, juntamente com o discurso do crescimento individual do profissional, acentua-se nos anos noventa e torna-se uma prática constante. Com a flexibilização, as empresas exigem que seus trabalhadores se integrem cada vez mais aos

objetivos desta, uma vez que ele tem no mercado, ao seu dispor, os que “querem” se submeter às novas exigências. Cabe ao trabalhador aceitar as regras ou perder seu emprego.

Traçados os caminhos da *Nova Economia*, que vai permitir às grandes corporações buscarem cada vez mais ‘moldar’ a sua mão-de-obra de acordo aos seus interesses, procuro analisar algumas destas táticas utilizadas pelas empresas, e como esses funcionários reagem a estas, negando-as ou afirmando-as.

É na empresa Martins, maior atacadista do Brasil, localizada na cidade Uberlândia, que esta pesquisa buscou suas fontes. Pois como em qualquer outra parte do país, ao contrário do que a elite política uberlandense e o empresariado ligado à ACIUB (Associação Comercial e Industrial de Uberlândia) apregoam, a cidade não está em uma ‘redoma de vidro’, sem sofrer as conseqüências advindas desta conjuntura econômica nacional.

Em uma reportagem do Jornal Correio de Uberlândia sobre uma possível recuperação econômica vivida pela cidade, encontramos a seguinte declaração de Geraldo Caixeta, presidente da Aciub em 2000:

“(...) A gente costuma dizer que Uberlândia é uma cidade onde a crise chega por último e vai embora primeiro.”, e ainda “(...) quando pensamos em transformar a cidade num centro de eventos até internacionais, temos que pensar em mão-de-obra devidamente qualificada.”¹⁸

São depoimentos que exemplificam o marketing constante, de uma cidade sem problemas e sem crises, construído por essa elite uberlandense, mas que, no entanto, se desmancha com muita facilidade, por exemplo, ao andarmos pelo centro da cidade e observarmos o número de mendigos nas calçadas, a prática do trabalho informal onde os ambulantes vendem todo tipo de mercadoria, crianças pedindo nos semáforos, as favelas aos arredores da cidade etc.

Com uma população de cerca de meio milhão de pessoas, de acordo com os dados do recenseamento de 2000, o número¹⁹ de indigentes da cidade chega a trinta e cinco mil pessoas. E ainda, de acordo com dados do SINE²⁰ (Sistema Nacional de Emprego), o município tinha cerca de cinquenta mil desempregados (10% da população em idade economicamente ativa) em agosto de 2001, em estimativas oficiais. Dados que deixam claro que a população desta cidade está em sintonia com os problemas de desemprego, miséria, concentração de renda e outros tantos que assolam o país.

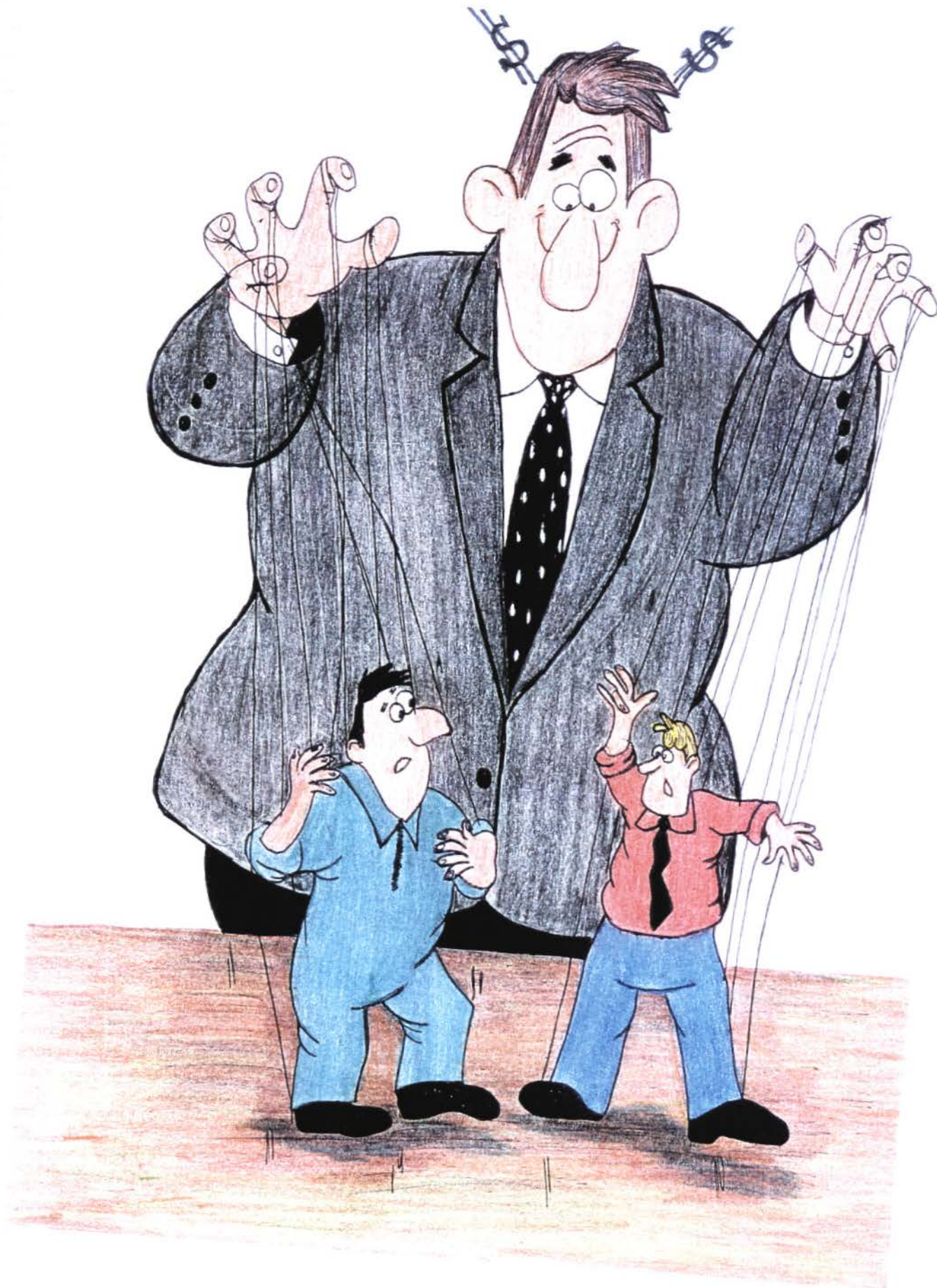
Concomitantemente, as práticas empresariais deste novo momento histórico, também fazem parte do cenário das grandes empresas que aqui estão instaladas. Dentre estas, está o atacadista Martins, onde a pesquisa buscou compreender e analisar algumas das inúmeras estratégias utilizadas pelo segmento empresarial para conseguir com que seus funcionários defendam os valores praticados por essas empresas. Ou melhor, *'fazer que seus funcionários vistam a camisa da empresa'*.

O pressuposto é que os que ainda possuem seus empregos, também estão sofrendo ao trabalhar, devido a essas posturas advindas desta nova organização do trabalho. Estão, por outro lado, pressionados pelo desemprego estrutural que os ameaça a todo o momento, obrigando-os a uma certa subordinação e adaptação às novas tendências nas relações de trabalho. Dessa maneira, é importante compreendermos este sofrimento, que é mais uma face da desestruturação do 'mundo do trabalho' vivida nos últimos anos do século XX e início de novo milênio.

¹⁸ SARAFIM, Manuel. Cidade vive momento de Recuperação. *Jornal Correio*. Uberlândia, agosto de 2000.

¹⁹ LARANJA, Elcio. Uberlândia tem mais de 35 mil indigentes. *Jornal Correio*, julho de 2001.

²⁰ Cidade deve ter 50 mil Desempregados. *Jornal Correio*. Uberlândia, agosto de 2001.



CAPÍTULO II

CAPÍTULO II

O Grupo Martins e a Disseminação de Ideologias

1- Conhecendo a Empresa...

O objeto de estudo desta monografia, como já falado, é a empresa Martins Comércio e Serviço de Distribuição S/A. Sua história¹ começa em 17 de dezembro de 1953, com um pequeno comércio varejista de 110 m² que vendia secos e molhados, situado à Av. Brasil nº 1629, em Uberlândia, com a razão social de Jerônimo Martins do Nascimento e Cia. Alair Martins do Nascimento, aos 19 anos, convenceu seus pais a vender o sítio da família para montar um armazém em Uberlândia, tentando assim a sorte no comércio. Então já no primeiro ano, o capital empregado dobra. Em 1956, o comércio de atacado começa a pautar as atividades da Empresa, que passa a distribuir os produtos Antártica na região.

E assim, em 1964, o armazém se transforma em empresa atacadista, e a razão social é *Martins e Cia.*, com as operações de distribuição avançando muito além da fronteira de Minas Gerais. Vendedores atuam em outros Estados e o Martins adquire caminhões, cobrindo Minas, Goiás, Mato Grosso, Brasília e Bahia. A década de 70 é marcada por um crescimento vertiginoso da empresa; as vendas crescem rápidas – entre 30% e 40% ao ano – e Alair começa a delegar poderes a gerentes e a informatizar a empresa. Nos anos 80, o Martins se estrutura como grande empresa, já operando por todo o Nordeste e também em São Paulo. Em

¹ Empresa Martins. *Manual de Integração*. Uberlândia, 9ª edição, 1996.

1988, com mais de 700 caminhões, chega até o Amazonas, e começa a vender seus produtos por telefone, organizando centros de distribuição pelo país.

O crescimento e reestruturação da companhia passam a exigir mudanças na organização do processo de trabalho. Essas mudanças atingem as empresas de uma maneira geral e já foram analisadas por diversos autores. Braverman, ao analisar o desenvolvimento do capitalismo no século XX e as mudanças ocorridas no trabalho em escritório, chama a atenção para a fragmentação interna das empresas em departamentos, setores e seções, que passam a ser vistos como subsidiários e complementares dos processos produtivos de trabalho. É preciso considerar nesta mudança, que a função dos trabalhadores nesses departamentos é também a “contabilidade do valor”, transformado em dinheiro. A reestruturação não altera o princípio básico de que o controle e a apropriação, em qualquer atividade exercida dentro da empresa, são assumidas, em última instância, pelo capital². Foi acompanhando as reformulações no capitalismo mundial que o Grupo Martins, se modernizou, visando competir no mercado, atendendo também às exigências impostas pelo crescimento da empresa.

Hoje, com a razão social de Martins Comércio e Serviços de Distribuição S/A, é o maior atacadista da América Latina, congregando empresas dos mais variados segmentos e possuindo um desenvolvido e moderno Centro de Processamento de Dados, como especificado abaixo.

Empresas do Grupo Martins:

1) *Martins Comércio e Serviço de Distribuição S/A* (1953) - ‘empresa mãe’ do grupo, que trabalha com a comercialização e distribuição de produtos e serviços em todo o território nacional; fisicamente dividida em:

² BRAVERMAN, Harry. *Trabalhadores em escritório*. In: Trabalho e Capital Monopolista; a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro, Guanabara, 1987, p. 254 - 256.

> Centro Administrativo – Rua Jataí, nº 1150 B. Aparecida.

>Manutenção de Veículos – Av. José Andraus Gassani, nº 4949 B. Industrial

>Central de Armazenagem e Distribuição – Av. José Andraus Gassani, nº540 B. Industrial.

2) *Marbo Logística Integrada* (1989) – Sua atividade é a prestação de serviços de transporte de carga por via rodoviária. A maior parte das indústrias que utilizam os serviços da Marbo é constituída de fornecedores do Martins.

3) *Indústria e Comércio Metalgrampo Ltda* (1976) – Atividade voltada para a industrialização e comercialização de pregos e grampos para cerca.

4) *Martins Agropecuária S/A* – Atividades desenvolvidas de bovinocultura de corte, recria e engorda. Fazenda situada em Portel no Estado do Pará.

5) *Banco Triângulo S/A* (1990) – O braço financeiro do Grupo Martins, tendo como principal finalidade trabalhar com negócios financeiros, aplicações no mercado, e financiamentos para os clientes do Martins. Localizado na Av. Cesário Alvim, nº 2289.

6) *Divisão Empório da Gente* (1992) – Rede de pequenos supermercados do Martins, que tem o objetivo de fortalecer a integração entre clientes e fornecedores, através de um novo modelo de auto-serviço, onde as estratégias de marketing e vendas são testadas na prática. Atualmente conta com uma loja na cidade de Uberlândia.

7) *Apoio Clube de Compras* (1999) – Empresa mineira que atua na venda por atacado, tendo três lojas localizadas em Belo Horizonte, São José dos Campos e Santo Amaro.

O organograma estrutural das diretorias do grupo Martins, no ano de 2000,

é o seguinte:



A Diretoria de Desenvolvimento e Administração é a que nos interessa, por ser ela a responsável pelo ‘aprimoramento do patrimônio humano’ do grupo Martins. É neste segmento, conhecido como Recursos Humanos, criado nos anos 80, que encontramos todo o processamento das ideologias e estratégias utilizadas em toda a empresa. Este se encontra dividido em quatro setores interligados:

⇒ Recrutamento & Seleção – Responsável por realizar todo o processo de escolha dos novos funcionários, qualquer que seja a área ou a empresa do grupo.

⇒ Treinamento – Responsável por disseminar as políticas da empresa, realizar os treinamentos necessários para os novos colaboradores³, programar cursos, palestras, pesquisas de opinião entre os funcionários, e reciclar os treinamentos de todos os funcionários.

⇒ Compensação – Todos os chamados benefícios que a empresa oferece, seu funcionamento e problemas, estão alocados neste setor. Os convênios médicos e odontológicos, a previdência privada, e também a definição de cargos e seus correspondentes salários.

⇒ Departamento Pessoal – É a parte burocrática da empresa, tendo como responsabilidade a folha de pagamento, o cumprimento das jornadas de trabalho, o INSS, a demissão e a admissão em seus procedimentos legais, e também tudo que se refere a serviços prestados por terceiros.

Na década de 80 é que estas áreas de *Seleção e Treinamento* vão se transformar em departamentos com funções e rotinas específicas, uma vez que, atuando por mais de trinta anos no mercado, como já falado, a empresa Martins cresceu muito, e o universo⁴ de ‘colaboradores’ se estende desde os muitos separadores/embaladores de mercadoria, motoristas, até gerentes de mercados que atuam por todo Brasil, e altos executivos, responsáveis pelas grandes negociações realizadas entre Martins e indústrias dos mais variados segmentos. Ou seja, esses departamentos são criados para escolher e treinar as pessoas que serão as responsáveis pelo aumento da *mais valia relativa*⁵ desta empresa. Neste

³ ‘Colaboradores’ é a denominação que o Sr. Alair Martins usa para todos os seus funcionários. Sua justificativa é que os trabalhadores ‘colaboram’ para com o crescimento da empresa. Não são apenas funcionários.

⁴ O Martins fechou o ano 2000, com cerca de 5500 funcionários e 4000 representantes comerciais. MARTINS. *Balanco Social Martins – 2000*. Diretoria de Desenvolvimento e Administração. Janeiro/2001.

⁵ Sobre os conceitos de mais valia absoluta e mais valia relativa ver: MARX, Karl. *O Capital, Crítica da Economia Política*. 7ª ed., Livro 1, V. 2, Parte Quinta. São Paulo: DIFEL, 1982. Nas palavras do autor: “A produção da mais valia absoluta se realiza com o prolongamento da jornada de trabalho além do ponto em que o trabalhador produz apenas um equivalente ao valor de sua força de trabalho e com a apropriação pelo capital desse trabalho excedente. Ela constitui o fundamento do sistema capitalista e o ponto de partida da

sentido, desde os anos 80 temos o implemento do que é denominado pelas grandes corporações de cultura organizacional empresarial, em que o disseminado é que todo funcionário, não importa sua função, possui direta influência no bem estar da empresa em que trabalha, e que isto é necessário para o crescimento e a garantia do seu próprio emprego.

Em fevereiro de 1989, o Recursos Humanos divulga as diretrizes e princípios éticos que devem ser trilhados por todos os ‘colaboradores’ da empresa, o que comprova que a empresa ‘compreende’ a importância das políticas de recursos humanos para a defesa e desenvolvimento de seus interesses. A seguir temos, de acordo com o Manual de Treinamento de Integração da empresa⁶, as diretrizes de Recursos Humanos definidos por ela:

- 1) *As pessoas são o mais importante recurso para o Grupo Martins, devendo portanto ser consideradas como indivíduos, respeitadas na sua dignidade e reconhecidas em seus méritos. Todos devem ser encorajados a se desenvolver na medida de sua vontade e capacidade.*
- 2) *O Grupo Martins atua e exige altos padrões éticos em toda as suas atividades.*
- 3) *Os Recursos Humanos são responsáveis pela constante busca de melhores resultados, com qualidade, na execução de seu trabalho.*
- 4) *O Grupo Martins busca um relacionamento saudável e duradouro com todos os seus funcionários, para tanto, desenvolve esforços para dar o máximo de segurança no emprego; dá prioridade no recrutamento interno no preenchimento de vagas; oferece atividades planejadas e contínuas de treinamento e desenvolvimento; provê ambientes de trabalho, seguros, limpos e ordenados; assegura igualdade de oportunidades para o emprego, desenvolvimento e progresso para aqueles qualificados, assegurando critérios de justa compensação.*
- 5) *O Grupo Martins reconhece entidades de classe e sindicais, bem como as de interesse da comunidade.*

produção da mais valia relativa. Esta pressupõe que a jornada de trabalho já esteja dividida em duas partes: trabalho necessário e trabalho excedente. Para prolongar o trabalho excedente, encurta-se o trabalho necessário com métodos que permitem produzir-se em menos tempo o equivalente ao salário. A produção da mais valia absoluta gira exclusivamente em torno da duração da jornada de trabalho; a produção da mais valia relativa revoluciona totalmente os processos técnicos de trabalho e as combinações sociais. A produção da mais valia relativa pressupõe, portanto, um modo de produção especificamente capitalista, que, com seus métodos, meios e condições, surge e se desenvolve, de início, na base da subordinação formal do trabalho ao capital. No curso desse desenvolvimento, essa subordinação formal é substituída pela sujeição real do trabalho ao capital”.

⁶ Empresa Martins. *Manual de Integração Martins*. Uberlândia, 9ª edição, 1996.

6) *Para assegurar um excelente relacionamento humano dentro do Grupo Martins, todos os níveis hierárquicos são responsáveis pela adequada veiculação das informações em todos os sentidos da organização.*

7) *A responsabilidade pelo atendimento de diretrizes é de todo o corpo gerencial do grupo Martins. Todo gerente deve ser um gerente de Recursos Humanos.*

De maneira geral, essas diretrizes tentam construir, para os trabalhadores, não só a imagem de uma empresa séria, onde o ambiente de trabalho é marcado pela positividade e pelo respeito aos direitos trabalhistas, mas, mais do que isto, difundir a visão de que o conceito de empresa só se efetiva porque ela é sinônima do conjunto das pessoas que lá trabalham. Mas, se na busca por melhores resultados “*todos devem ser encorajados a se desenvolver na medida de sua vontade e capacidade*”, essa mesma associação não prevalece, com certeza, na repartição dos resultados financeiros conseguidos.

2 - As Práticas Ideológicas no grupo Martins e o programa 5 S...

O uso de mensagens, dinâmicas, painéis de incentivo, pesquisas de climas, etc; são práticas constantes utilizadas de longa data por muitas empresas, de pequeno ou grande porte, em todo o mundo, com intensidade variada. E é a isto que o termo *práticas ideológicas* está se referindo especificamente neste trabalho. Há, no grupo Martins, um leque variado de todo este material, que é produzido/reelaborado pela própria empresa, e que nos permite analisar em que grau estas teorias organizacionais são responsáveis por um novo ‘comportamento’ dos trabalhadores.

Mas que práticas são estas? Quais são estas teorias? Como elas surgiram?

Na primeira metade do século XX, a noção de que os trabalhadores são pessoas com necessidades complexas que precisam ser preenchidas para que possam ter um desempenho

melhor no trabalho, não era nem um pouco percebida. O trabalho era caracterizado por ter horários rigorosos, com funções predefinidas, tarefas repetitivas e produção em larga escala. O princípio⁷ geral era o de adaptar o homem às necessidades da corporação e não o contrário. E ainda, com uma grande capacidade burocrática, essas formas de organização criaram rotinas e mecanizaram muitos aspectos da vida humana, provocando uma verdadeira acefalia da ação criadora dos trabalhadores. Estes eram apenas um ‘apêndice’ da máquina, que a faziam produzir.

No entanto, a partir dos anos cinquenta, vemos nascer diferentes formas de organização empresarial, baseadas em novos métodos de produção e também novos modelos de gestão do trabalho. Surge o gerenciamento dos *Recursos Humanos*⁸, que vai apresentar conceitos tais como *autonomia*, *autocontrole*, *envolvimento* e *reconhecimento* como características do trabalhador. A questão passa a ser a integração do indivíduo para com o processo produtivo. A idéia é conseguir com que o trabalhador execute sua tarefa de forma a sentir que ela é enriquecedora, não importa qual seja. Isso é alcançado devido principalmente à flexibilização econômica que o modelo capitalista viveu a partir dos anos setenta, que foi assunto de nosso primeiro capítulo. Ou seja, a economia *flexível* exigiu que as formas de produção também se tornassem maleáveis, sendo elaboradas para atender a um mercado que também ansiava por inovações constantes, num espaço de tempo cada vez mais curto. Essa nova fase da produção tornou-se incompatível com os métodos de produção que imperavam até aquele momento.

Taylorismo e Fordismo, disseminados pela cultura empresarial dos EUA para o mundo, chegavam ao seu período de declínio como métodos implementados em grandes corporações, embora possamos afirmar que muitos de seus princípios marcaram posturas e

⁷ JUNIOR, Thomaz Wood. Fordismo, Toyotismo e Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, setembro/outubro 1998, p. 6 - 18.

⁸ Idem. p. 11.

comportamentos sociais que estão presentes até nos dias de hoje. Não foi apenas uma metodologia empregada e praticada no universo das fábricas⁹.

O método que passa a ser implementado no mundo da *economia flexível*, a partir de então, é o *Toyotismo*, que pode ser também chamado de '*produção enxuta*'. Ele surge no Japão e é desenvolvido por uma necessidade particular das empresas japonesas de produzirem para um mercado interno, com abrangência menor e necessidades específicas e diferentes do consumo norte-americano e europeu, num primeiro momento. E foram justamente estas especificidades, as responsáveis pela emergência do toyotismo como grande solucionador para as crises da produção naquele momento em todo o mundo, pois é devido ao avanço destas, ocorridas a partir dos anos setenta, que o *toyotismo* emerge e se espalha pelo maior número de países possíveis, com seus novos padrões de gestão da produção industrial, que se desenvolvem de forma rápida e global.

Muitas técnicas de cultura organizacionais japonesas foram importadas e utilizadas a partir dos anos setenta, por todo o cenário mundial. Os *Círculos de Controle de Qualidade* (CCQ's), o *Kanbam*, o *Just In Time*, *Controle de Qualidade Total* e o *5 S*¹⁰, as mais

⁹ Idem, p. 11-12.

¹⁰ Os *CCQ's* são práticas de grupos de funcionários (geralmente 5 a 12 trabalhadores de vários segmentos hierárquicos) que se reúnem periodicamente para discutir problemas e soluções da empresa ou de seus setores; o *Kanbam /Just In Time* trazem os conceitos de geração e administração de informações que levem a uma produção no tempo certo, com quantidade pré-definida, sem gerar estoque ou desperdícios, atendendo melhor ao cliente final, com menor perda e melhor retorno de investimentos; o *Controle de Qualidade Total* é um programa mais complexo que visa mudanças comportamentais dos trabalhadores, englobando conceitos de controle qualitativo de produtos/serviços, gestão de recursos humanos, ações matriciais, treinamento, esforço próprio, dedicação e perseverança, não somente dos trabalhadores, como também do topo da organização; a prática do *5 S* objetiva a organização do ambiente de trabalho pelo próprio trabalhador, baseados em cinco palavras japonesas que querem dizer respectivamente: Seiri (senso de utilização), Seiton (senso de ordenação), Seisho (senso de limpeza), Seiketsu (senso de saúde) e Shitsuke (senso de autodisciplina). Sobre CCQ's e CQT ver: JUNIOR, José Tolovi. Por que os programas de Qualidade falham?. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, novembro/dezembro de 1994. p. 6 – 11.; Sobre Kanbam e JIT ver ALVES, Giovanni. *Trabalho e Mundialização do capital – A nova degradação do Trabalho na Era da Globalização*. Londrina. Editora Práxis, 1999. Sobre 5 S ver SOUZA, Reinaldo Leandro de. *Recursos Humanos: um estudo de caso*. Uberlândia, monografia apresentada ao Instituto de História da Universidade federal de Uberlândia, 1999.

conhecidas, são práticas que possuem, nos seus princípios, posturas e conceitos que buscam ‘envolver’ o trabalhador de forma a permitir e induzir que este faça uso de sua subjetividade voltada para o trabalho que desempenha, visando melhorá-lo sempre. Elas espalharam-se entre as organizações industriais, alcançando, também, empresas de serviços, setores do comércio, e até instituições públicas.

Neste sentido, é necessário compreendermos, de acordo com Giovanni Alves, que o toyotismo¹¹ com seus inovadores princípios de administração da produção e da gestão da força de trabalho, objetiva conseguir a “*captura da subjetividade operária pela lógica do capital*”¹². Ele articula de forma original coerção capitalista, consentimento operário e controle do trabalho, ou seja, sua estrutura organizacional, seu amplo poder ideológico, seu conceito de administração participativa, e até mesmo em alguns países o sindicalismo participativo, são táticas que permeiam o uso da subjetividade dos trabalhadores em geral, para cooperar com o modo de produção capitalista.

Suas variadas técnicas, por serem flexíveis e adaptáveis, fazem desta teoria, o “*momento predominante*”¹³ do capitalismo da *acumulação flexível*, que podem ser encontradas até mesmo em economias atualmente ditas periféricas, como é o caso do Brasil, onde estas práticas vão ser largamente difundidas a partir da década de oitenta, e podem ser encontradas em uma gama variada de empresas brasileiras, como o Martins, por exemplo. A prática e seus efeitos no campo de atuação desta empresa, passam agora, a serem analisadas.

¹¹ ALVES, Giovanni. *Trabalho e Mundialização do capital – A nova degradação do Trabalho na Era da Globalização*. Londrina, Editora Práxis, 1999.

¹² Idem. p. 94.

¹³ Idem. p. 93.

Em abril de 1994, a empresa Martins deu início à implantação do ‘*Programa Presidente: Liderança pela Qualidade*’¹⁴, com objetivo de melhorar os serviços de compra e venda da empresa, mas voltado para englobar todos os setores e empresas do grupo Martins, com ênfase em treinamento e palestras para todos os funcionários.

Dentre outras atividades, este programa de qualidade se destaca por colocar em prática os valores 5 S que visam melhorar o ordenamento no ambiente de trabalho da empresa e implantar “a cultura do organizar a casa pelos próprios trabalhadores”. O 5 S é apresentado aos trabalhadores por meio de uma ‘cartilha’, distribuída entre todos os funcionários, em que aparece um personagem/funcionário que vai explicando o programa de maneira didática, de onde podemos extrair as seguintes falas:

*“É um programa que foi criado no Japão... Ele procura mudar a maneira de pensar das pessoas em busca de um melhor comportamento para toda a vida... É uma nova maneira de conduzir a empresa com ganhos efetivos de produtividade. Ele envolve todos nós, pois precisamos eliminar tarefas desnecessárias, excesso de burocracia, desperdício de recursos, relatórios que não são usados, etc...etc...”*¹⁵

O objetivo maior aparece de forma clara, na fala do presidente na fita de vídeo sobre o programa:

*“Qualidade Total é a busca da satisfação das necessidades das pessoas: o **cliente**, o colaborador, o **acionista** e a comunidade. O objetivo é **crescer**. Crescer tendo como **parâmetros a lucratividade, a qualidade de serviços e a qualidade de vida dos colaboradores Martins.**”*¹⁶

Nesta definição, a homogeneização aparece como uma possibilidade comum, anulando o próprio conceito de sociedade que é marcado pela desigualdade. Se o objetivo é crescer e nele incluem-se os lucros, a qualidade dos serviços e a qualidade de vida, de que forma esta

¹⁴ GOMES, João. *Programa 5 S*. Fita VHS. Agência Close Comércio, duração 19’40 min., outubro/1994.

¹⁵ Empresa Martins. *Cartilha Programa Presidente, Liderança pela Qualidade – 5 S*. Uberlândia, outubro/1994, p. 6 – 7.

¹⁶ GOMES, João. *Programa 5 S*. Fita VHS. Agência Close Comércio, duração 19’40 min., outubro/1994.

última pode ser atingida se os trabalhadores não são parceiros iguais na repartição dos resultados?

O desenho abaixo é a capa da 'cartilha' do programa 5 S. Nela temos representado o instrutor do programa e o 'colaborador' sorridente, que aprende a ideologia 5 S demonstrando satisfação. À esquerda vemos o símbolo do programa desenvolvido pelo Martins e que será o emblema dos broches e prêmios distribuídos na campanha.



Martins. Apostila 5 S. capa, 1994.

Na imagem em primeiro plano, destaca-se o princípio da união ou da colaboração, identificado no entrelaçar de braços entre o instrutor (simbolizando a empresa) e o funcionário

(simbolizando o trabalhador), princípio responsável, em última instância, pela saúde financeira da empresa.

O quadro abaixo, extraído também da cartilha, representa a síntese da postura que se almeja alcançar do trabalhador, com o programa de qualidade empresarial 5 S.



A total dedicação e atenção do funcionário, a preocupação em fazer em menos tempo suas tarefas, economizar recursos e promover qualidade no seu trabalho, exemplificadas na figura, são as metas a serem buscadas e cumpridas por cada um dos trabalhadores da empresa. A questão é saber se a empresa consegue ou não, de forma intrínseca, fazer com que seus funcionários alcancem os objetivos que são por ela impostos.

No dia 22 de agosto de 1994¹⁷, a empresa promoveu o dia do *Seiri* (senso de utilização), que teve participação de todas as empresas do grupo na época, num verdadeiro mutirão de limpeza e organização do espaço físico.

Em uma primeira etapa ‘todos’ deveriam conhecer os conceitos *Seiri*, *Seiton*, *Seisoh*, *Seiketsu* e *Shitsuke*, e como deveriam ser praticados (ver nota 10). A próxima parte do programa foi a implementação de um padrão de avaliação para as empresas, áreas e ou departamentos de todo o grupo. O resultado desta avaliação era representado por um semáforo. Recebia verde a área completamente limpa e ordenada, amarela a que estava mais ou menos organizada, e vermelha a totalmente bagunçada e suja. E conseqüentemente, foram distribuídos os respectivos prêmios pelo desempenho.

A premiação é ponto chave para compreendermos a lógica dos resultados, pois o trabalhador se sente forçado a colaborar, uma vez que é o conjunto da área que é premiado; se uma mesa estiver suja, portanto, toda a área fica prejudicada. Era realizada anualmente, e a empresa dispunha de um grupo de ‘auditores’ que acompanhavam e avaliavam, durante todo o ano, o 5 S. As áreas e departamentos que se destacavam por colaborar com o programa recebiam o broche com o símbolo do programa e um jantar com o presidente da empresa, em

¹⁷ O vídeo produzido mostra o trabalho realizado neste dia e como foram retirados da empresa, cerca de quatro caminhões de equipamentos que não estavam sendo utilizados mais pelos funcionários. GOMES, João. *Programa 5 S*. Fita VHS. Agência Close Comércio, duração 19’40 min., outubro/1994.

sua residência. A área mais suja também era premiada com um troféu chamado ‘*Sugismundo*’ que era um porquinho sujo, que representava, é claro, a falta dos sentidos do programa.

O auge deste programa foi o período de 1994 a meados de 1997. Hoje, há na empresa apenas resquícios da campanha, como é o caso dos símbolos (verde/amarelo/vermelho) ainda afixados pelas portas de vários departamentos. Parece claro que a alta rotatividade de trabalhadores, desencadeada nos anos noventa, a demora em se obter resultados palpáveis, o alto custo do programa, são alguns dos fatores apurados para o seu descrédito a partir do final de 97.

As fontes documentais, produzidas pela empresa, nos permitem compreender os objetivos, as metas, a ideologia e também a forma como foi implementado o programa na empresa, como por exemplo, o quadrinho apresentado à página 42, que sem dúvida se constitui em um rico material analítico. Entretanto, não encontrei nenhuma pesquisa realizada após sua prática, que mostrasse a opinião dos colaboradores a respeito do programa. Fica claro que o tão difundido diálogo e a participação ocorrem de forma verticalizada. Ou seja, os treinamentos, palestras e cursos são entendidos como sendo o espaço em que o diálogo acontece. Portanto, devem ser acatados e praticados por estes e não criticados, uma vez que todo o material produzido pela empresa visa apenas mostrar as maravilhas do programa.

É na fala do trabalhador que vivenciou¹⁸ este período que sentimos como ele realmente se desenvolveu e onde alguns problemas graves que afetavam os resultados ocorreram. Um fato muito importante (que não aparece nas fontes oficiais), é que, com a implantação do 5 S, o Martins demite mais da metade da mão-de-obra responsável pela limpeza da empresa.

¹⁸ Como funcionária do grupo Martins desde 1996, fui ‘objeto’ desta e tantas outras práticas que a empresa desenvolveu. Neste sentido, não só minhas opiniões sobre estas práticas, como também a vivência com outros tantos ‘colaboradores’, me permitiu colher várias informações de maneira informal ao longo destes anos, ou seja, no cotidiano das relações de trabalho por mim vivenciadas. E também muitas fontes de pesquisa elaboradas pela própria empresa foram juntadas e guardadas para o propósito desta monografia.

Com o programa, cada pessoa, gerente ou operador, tinha que varrer e limpar sua mesa, sua sala, sua área de trabalho. Eram feitas escalas para a limpeza de banheiros e corredores. A questão pode ser interpretada ainda como uma forma de contenção de gastos com a limpeza, pois o espaço físico da empresa é extenso e exigia um número razoável de trabalhadores nesta área. Tal atitude causou um certo *'mal estar'* principalmente entre a mão-de-obra qualificada que, com seus altos cargos e salários, não viram com bons olhos terem que varrer e limpar seu local de trabalho. Nas conversas informais eram constantes frases do tipo: *'Não ganho para fazer isso!'*, ou ainda, *'se querem que eu varra o chão, vão ter que me pagar por isso!'*.

Outro ponto é que, além dos trabalhadores não quererem cumprir tais tarefas, o volume de serviço a ser realizado na empresa é considerável, e parar de fazer seu trabalho para limpar/organizar a sala ou departamento não era tão fácil. Questão que aos poucos foi ficando nítida, quando a empresa começou a apresentar um aspecto mais sujo, quando se pretendia justamente o contrário. Chegou ao ponto em que a limpeza/organização só ocorria quando se anunciava a fiscalização dos auditores do 5 S, visita que era agendada com antecedência. O depoimento da funcionária S.A.F., Auxiliar Administrativo do Departamento de Pessoal, exemplifica muito bem esta questão:

*"A gente só limpava direitinho quando eles avisava que ia ter inspeção no outro dia. Aí era uma correria. Era gente limpando área dos outros, porque se um levasse vermelho, todo mundo do departamento levava."*¹⁹

Neste sentido, pode-se questionar até que ponto estas práticas japonesas, traduzidas para o Brasil e o mundo, são eficientes e para quem. Levando-se em consideração que foram criadas para atender a uma cultura conhecida como oriental, e quando são importadas/reelaboradas, tendem a não serem tão eficazes para os objetivos da empresa. A prática do 5 S, que por um certo período foi contagiante no Martins, tem seu final

¹⁹ Trecho da fala de S. A. F, inquirida por mim a respeito do Programa 5 S, em março de 2002.

basicamente datado, quando em fevereiro de 98, as diretorias decidem contratar trabalhadores para executarem a limpeza da empresa diariamente.

3 – Mensagens e Valores na prática empresarial...

Textos e mensagens de incentivo, ou dicas para melhorar o desempenho do trabalhador, são práticas ideológicas ainda mais antigas e vastamente disseminadas por todo o mundo do trabalho. No grupo Martins estas mensagens são constantemente divulgadas por meio de murais afixados pela empresa e principalmente pelo jornal interno **InforMartins**, que circula mensalmente, desde o ano de 1991. São textos com “lições de moral”, que ‘podem e devem’ ser aproveitadas pelos trabalhadores, publicados quase sempre na última página do jornal. Foram escolhidas algumas destas mensagens, a fim de mostrarmos que elas também visam fazer com que o trabalhador ‘vista a camisa da empresa’. Atentemos para algumas destas²⁰:



Atitude

Um perdedor é sempre parte do problema.
Um **Vencedor** é sempre parte da resposta.
Um perdedor sempre tem uma desculpa.
Um **Vencedor** sempre tem um plano.
Um perdedor diz: “- Não é minha obrigação”.
Um **Vencedor** diz: “- Deixe-me ajudá-lo”.
Um perdedor enxerga um problema em cada resposta.
Um **Vencedor** enxerga pelo menos uma resposta em cada problema.
Um perdedor diz: “-Pode ser possível, mas é tão difícil...”.
Um **Vencedor** diz: “-Pode ser difícil, mas é possível”.

Você não é as roupas que usa, o carro que dirige ou o emprego em que trabalha. **VOCÊ É ÚNICO**, e não existe mais ninguém como você em todo o mundo. Todos os dias você tem a oportunidade extraordinária de ser **VOCÊ**, por isso dedique-se a ser a melhor pessoa que pode ser. Tome a decisão de viver as possibilidades extraordinárias que surgirem - hoje e todos os dias. **NADA** pode pará-lo, se você fizer o que tem que ser feito com **DEDICAÇÃO E PERSISTÊNCIA**. Você pode fazer isso hoje, amanhã, ou nunca. A escolha é sua. Lembre-se :

“**ATITUDE** é uma coisa pequena, mas faz uma grande diferença”.



Matéria enviada por: Wilson Cruz Lorenzeto - Gerente de Mercado.

²⁰ Jornal InforMartins, março de 2000, p. 8.

O texto exalta a necessidade do indivíduo ser responsável pelas suas próprias atitudes e define qual a postura a ser adotada para ser um vencedor. E quais as que nunca devem ser seguidas para não cair no grupo dos perdedores. Procurar soluções e se dedicar aos problemas da empresa são as constantes da mensagem. Neste sentido, ela é contraditória, pois ao mesmo tempo em que destaca a máxima '*você é único*', e não existe ninguém igual a você, conceitua o modelo a partir da oposição Vencedores *versus* Perdedores, buscando a efetivação de um padrão de atitude. Ser vencedor ou perdedor vai depender inteiramente do modo como o trabalhador lida com problemas e soluções que devem ser as melhores para a empresa em primeiro lugar. A postura do vencedor está sempre em contraposição à do perdedor, o que causa uma forte impressão ao lermos o texto. Porém, o que procuro deixar claro é que todas as frases, dos vencedores e dos perdedores, podem ser faladas tanto por um trabalhador motivado e que procura vencer, quanto não. Vai depender de uma série de fatores, como por exemplo, a questão a ser resolvida ou a situação em que se encontram os trabalhadores. A mensagem perde seu sentido quando retiramos dela os conceitos que se quer passar, de 'perdedor e vencedor'.

O texto, a seguir, foi afixado em diversos murais de vários departamentos durante o mês de janeiro de 1998. Esta prática não é aleatória na empresa Martins. As mensagens são periodicamente afixadas, por cerca de trinta dias, tendo, em cada departamento, um responsável pelo painel de notícias e mensagens. Ele se encontra disposto no 'corpo' da monografia, para reforçar que a análise do conteúdo destas mensagens é que são os objetos de estudo deste trabalho. Portanto são mais que simples anexos. A maioria delas são do autor Luiz Almeida Martins Filho e foram publicadas na revista PaperWorck, sendo a data de sua publicação (mês/ano) e o nome da revista os únicos dados que constam como fonte bibliográfica. Elas também aparecem praticamente em quase todas as edições do *InforMartins*

até meados de dezembro de 2000, quando o jornal muda o seu formato padrão, e elas deixam de serem publicadas, mas ainda continuam vivas dentro do espaço da companhia²¹.

NÃO SE ECONOMIZE

O tempo atual é dos comprometidos com aquilo que fazem. E não importa muito o que façam. Vejo, com pesar, pessoas que literalmente **se economizam** o tempo todo. Parece que não querem **gastar-se**. Parece que não querem **doar-se** àquilo que fazem. Essas pessoas jamais terão sucesso algum. Jamais experimentarão o prazer de serem avaliadas positivamente.

Você conhece funcionários que ficam procurando maneiras de fazer as coisas pelo caminho mais fácil e menos comprometido?

Você conhece funcionários que ficam o tempo todo olhando no relógio para ver quando terminará o expediente para irem embora para casa o mais rápido

possível? Você conhece pessoas que sempre dizem que não têm tempo para nada? Você conhece pessoas que não participam de nada em suas comunidades para não se envolverem em coisas que “dão trabalho”? Você conhece pessoas que só criticam os que fazem alguma coisa dizendo que “ele (ou ela) só quer aparecer...”?

Eu conheço muita gente assim. Tenho pena dessa gente.

Conheço, igualmente, pessoas que “se economizam” até com relação à família, à esposa, ao marido e aos filhos. Não passeiam, não vão ao cinema, ao teatro, ficam “trancadas” dentro de casa...

Quanto mais uma pessoa se economiza, mais os outros a economizarão, não contando nada a elas, não as envolvendo nas decisões, não perdendo, enfim,

tempo com elas. E assim elas vão ficando cada vez mais “por fora” ou alheias a tudo o que acontece e, é lógico, serão logo esquecidas nas promoções, nas oportunidades de crescimento pessoal e profissional.

Gostaria de sugerir que você fizesse uma

auto-análise e visse se você também, não está incluso neste grave erro de querer **economizar-se**.

Pense nisso.

Sucesso!



Fonte: Paperwork
Luiz Almeida Marins Filho, Ph.D.
Outubro/97

²¹ Com a chegada da Intranet, que é um canal de comunicação via rede de computadores dentro da empresa, essas mensagens vão ser amplamente distribuídas, pela diretoria de Desenvolvimento e também pelos próprios colaboradores, que enviam suas mensagens positivas das mais variadas fontes.

Neste documento, o discurso é praticamente uma intimidação para que o trabalhador se envolva com o que faz, se comprometa com a empresa. Enumera atitudes que o ‘colaborador’ deve evitar, caso não queira ser esquecido por ela. O verbo **economizar**, constante no texto, aparece numa visão negativa do que hoje se tem como conceito popular dele. Ou seja, pessoas devem gastar-se, não podem se poupar. Ao contrário das noções de economia dos gastos materiais da empresa, que devem ser controlados e contidos, as pessoas não estariam se comprometendo com o seu trabalho se economizassem a si mesmas. Essas características “negativas” são geralmente encontradas nas pessoas que já não correspondem aos valores e expectativas da empresa. A pergunta que deveria ser feita é a seguinte: por que um funcionário que era tão comprometido, e produtivo, não mais satisfaz? São vários as hipóteses e os motivos. O grande fator pode ser o **reconhecimento**. Mesmo com toda essa prática ideológica disseminada nos anos noventa sob o pretexto de acompanhar as mudanças atuais para que a empresa possa crescer, o Martins ‘peca’ em alguns aspectos essenciais para a própria eficiência dessas práticas. Eles podem ser observados na questão de reconhecimento e valorização de seus funcionários²²(apesar de um amplo discurso que diz valorizá-los), e na política de cargos e salários que é feita pela empresa, que ainda possui uma forte tendência patriarcal, dos tempos em que o Sr. Alair determinava salário e função pelo grau de amizade que possuía com a pessoa contratada. Neste sentido, quando esses trabalhadores não produzem mais de acordo com os critérios de empresa e as estratégias, como a apresentada na página anterior, não surtem mais efeitos pela sua ‘ameaça’ implícita, a empresa opta por demitir o funcionário ao invés de melhorar suas condições de trabalho ou mesmo valorizá-lo.

²² De maneira informal, no cotidiano do trabalho, perguntei a vários colegas de serviço (cerca de dezoito pessoas de áreas diferentes) se se sentiam valorizados pela empresa, todos disseram que não eram valorizados e deram inúmeras razões para se sentirem assim. A mais latente é a questão de terem o mesmo cargo que um colega *n* e ganharem menos.

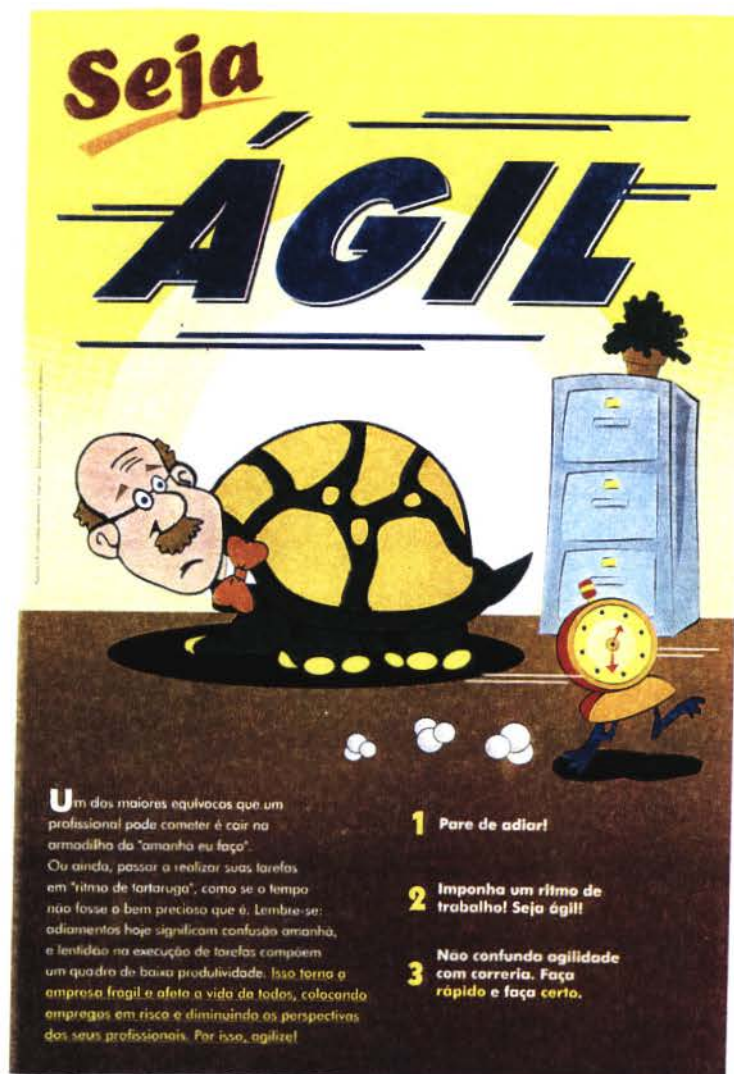
O trabalhador é o lado fraco dessa relação de força desenvolvida no capitalismo e historicamente é ele quem sai perdendo no enfrentamento de forças entre patrão e empregado.

Há, também, desenhos acompanhados de mensagens mais curtas e objetivas, em que a imagem deixa seu recado tão bem quanto o texto, como é o caso do quadro a seguir, que focaliza o trabalho em equipe e a agilidade em realizá-lo. Dois exemplos foram selecionados, dos inúmeros encontrados, principalmente no InforMartins.



Fonte: Jornal InforMartins. *Quadro: Promova a Cooperação*, setembro/1999, p. 8.

O que é objetivado, mais uma vez, é o trabalhador servir aos interesses da corporação. Esta seria, na acepção empresarial, um conjunto, no qual todas as partes estariam unidas em um objetivo comum: a construção cotidiana de uma empresa moderna e eficiente. Teoricamente, os resultados positivos dessa política seriam de todos. Afinal os trabalhadores não são “colaboradores”? Uma análise dos desdobramentos dessas práticas indicam-nos, no entanto, uma outra realidade. A mensagem abaixo tem como objetivo evitar a perda de tempo e reforçar a necessidade de agilidade nas tomadas de decisões.



Fonte: Jornal InfôrMartins. *Quadro: Seja ágil*. Julho/2000. p. 8.

A associação entre a tartaruga (lenta, que se esconde no casco) e o velho (cansado, com deficiência visual) é exemplar para indicar posturas que não interessam à empresa, que objetiva eficiência e agilidade (exemplificado pelo relógio que não pára e é ágil com seu ritmo sempre compassado).

Com os mesmos objetivos, em 1998, por ocasião do aniversário de 45 anos da empresa, foi organizada a campanha '*Esse Mundo é Nosso*', que teve como principal objetivo difundir os *sete valores* que a empresa passou a ter como seus, para que estes fossem conhecidos e praticados por funcionários, fornecedores e até mesmo seus clientes. Cada valor é representado por um animal que tem em seu instinto o princípio correspondente do programa. Os valores são os seguintes:



Fonte: Jornal InforMartins. *Quadro: Valores Martins*. setembro/2001, p. 8.

Os *valores Martins* são ideologicamente perfeitos para aquilo que a empresa deseja: alcançar sempre maiores lucros. Esses conceitos foram amplamente difundidos por todo o ano de 98, através de palestras e principalmente por um álbum de figurinhas que traziam perguntas, dados e histórias sobre a empresa. Foram distribuídos mensalmente quatro figurinhas e um cupom para todos os funcionários, que deveriam colá-las e responder o cupom para participar do sorteio de camisetas com os valores da campanha. O gerente de cada departamento se encarregava de fazer com que todos seus subordinados participassem da campanha. Ou seja, o trabalhador não podia escolher se queria participar ou não. Era lhe imposto. Desde então estes valores são encontrados em painéis, banner's, na intranet e no jornal da empresa.

No entanto, os trabalhadores não conhecem os *valores Martins*. Nas entrevistas realizadas, as pessoas ouvidas não souberam enumerar mais que três valores e o que diz seus respectivos conceitos. Qual a explicação? Em primeiro, podemos destacar que há uma distância entre a prática e a ideologia. Se atentarmos para a análise de cada um deles, podemos fazer inúmeras críticas quanto à veracidade da aplicabilidade de cada um. Por exemplo, o conceito de *Transparência* representado pelo macaco, que significa “*exposição, abertura e disposição para o diálogo*”, praticamente não existe na empresa, pois todas as decisões são tomadas de forma verticalizada. São os gerentes, os supervisores e diretores os responsáveis por todas as decisões da empresa. Os ‘colaboradores’ apenas são comunicados destas e devem trabalhar de acordo com o que foi decidido. O diálogo é a simples comunicação dos fatos, nada mais. Nós não mudamos ou interagimos em qualquer processo de tomada de decisões na empresa e, portanto, não há exposição, abertura e disposição para o diálogo.

Outro fator que também contribui para o não conhecimento destes, é a alta rotatividade de funcionários na empresa Martins durante toda a década de noventa. De 98 para cá, pode-se afirmar que a maioria das pessoas que presenciaram esta campanha já não estão mais no quadro de funcionários²³. Assim, embora esteja presente na empresa e principalmente nos discursos do Sr. Alair de maneira constante, estes conceitos não fazem parte dos valores da maioria de funcionários da empresa. Ao contrário, eles se vêem como “peças” descartáveis, substituíveis a qualquer momento. Esta parece a idéia predominante nos últimos anos. É claro, isso não se aplica aos altos cargos, que não são poucos nesta corporação.

Estes são alguns exemplos do variado material ideológico utilizado pela empresa Martins, visando a integração de seus funcionários com os objetivos da empresa.

Através da pesquisa realizada nas publicações do *InforMartins* em toda a década de noventa, do acompanhamento dos murais internos da empresa, e algumas campanhas e práticas de treinamento desenvolvidas nestes anos, pode-se afirmar que esta empresa, como tantas outras no Brasil e no mundo, procurou, nas últimas décadas, estabelecer uma relação com seus trabalhadores, visando melhorar a sua *mais valia relativa* por meio de uma melhor produtividade de seus funcionários dos diversos grupos hierárquicos que a compõem. Com este objetivo, que está claro, em todo o material produzido/difundido, a empresa buscou apreender a subjetividade do trabalhador, de modo a conseguir o seu consentimento enquanto pessoa/trabalhador para com as atitudes do Grupo Martins. Em todo o variado leque de táticas, das mais elaboradas como *Pesquisa de clima* ou as de conhecimento de personalidade, como a *Tape Talk* (objeto de estudo do próximo capítulo), como também as mais simples, como o quadro ‘*seja ágil*’, encontramos a questão de que se o trabalhador for útil à empresa,

²³ De acordo com dados do departamento Pessoal, o mínimo de demissões feitas mensalmente gira em torno de vinte pessoas.

ele estará ganhando enquanto pessoa também. O que pode acontecer ou não. A crítica maior é feita à exaltação ao individualismo crescente entre os trabalhadores, como se estivessem sempre competindo entre si para serem ‘vencedores’, o que nem sempre é introjetado.

Quanto à eficiência dessas práticas, foi observado que a recepção delas tem maior eficácia com os trabalhadores que não possuem nenhum grau de interferência nas decisões da empresa, ou seja, os trabalhadores operacionais, com baixa escolaridade e cargos em que podem ser substituídos com mais facilidade, como é o caso dos quase três mil separadores de carga do armazém Martins. Justamente pelas altas taxas de desemprego da conjuntura nacional dos últimos anos, esses trabalhadores se sentem, de maneira geral, mais coagidos a obedecer, unicamente para manterem seus empregos, pois a expectativa de crescimento dentro da empresa para estes é praticamente inexistente. Por um lado, sentem orgulho em serem funcionários de uma empresa de renome, principalmente no que diz respeito ao conceito que a empresa possui para a população em geral, por outro, porém, não se sentem valorizados pela empresa e sabem que se não corresponderem aos interesses desta, serão facilmente descartados.

Analisar essas políticas de administração empresarial é importante, pois são justamente elas que:

“(...) efetivamente definem os parâmetros nos quais os padrões de relações de trabalho são constituídos, e atendem aos objetivos de crescimento e acumulação do capital e às necessidades de manutenção e reprodução da força de trabalho alocada, direta ou indiretamente, no processo produtivo.”²⁴

²⁴ FLEURY, Maria Tereza Leme, coordenadora. *Processos e relações de trabalho no Brasil*. São Paulo. Atlas. 1985. p. 29.

As relações que se desenvolvem na empresa entre trabalhadores e empregadores são, sobretudo, uma das formas de relacionamento social. Por isso, não estão isoladas das características sociais de forma mais ampla. Analisar essas práticas ideológicas, e o uso das teorias organizacionais deve ser feito sem querer isolá-las do espaço social e político em que se realizam. Ou seja, a da conjuntura ampla em que se desenvolvem, pois seu reflexo é encontrado no espaço social/cultural em que vivemos e também dentro do espaço do trabalho. O trabalhador não é pessoa, ou cidadão, somente fora da empresa ou fábrica, ele interfere na relação não somente da forma desejada pela corporação, mas, sobretudo como ser subjetivo e único que é, ainda que sofra pressões advindas das políticas organizacionais do trabalho.

Com essas preocupações, o próximo capítulo será dedicado à análise de um dos vários métodos que, tem como pretensão, conhecer ‘modelos’ de trabalhadores com o propósito de encaixá-los em determinadas funções e facilitar o desempenho do gerente, que, conhecendo de antemão a personalidade de seu ‘colaborador’, saberá como lidar com ele. É a psicologia servindo ao desenvolvimento dessas práticas organizacionais.



CAPÍTULO III

CAPÍTULO III

Pode a empresa conseguir contratar modelos?

1. Tentativas de se encontrar trabalhadores ideais...

Um pressuposto caro à Psicologia, que serve aos interesses do capitalismo, tema tratado em ampla bibliografia sobre os Recursos Humanos¹, é acreditar nas possibilidades de encontrar padrões ideais de comportamento do trabalhador e de enquadrá-lo em algum arquétipo pretendido pelo empregador. Foi apostando nessas possibilidades que o Grupo Martins se configura como um espaço onde as políticas organizacionais têm sido testadas, na busca da otimização dos resultados para a empresa.

O papel fundamental do setor de *Seleção* da empresa Martins (e praticamente de todo Recurso Humano terceirizado), nada mais é do que aplicar testes nos quais se ambiciona conhecer e definir a personalidade do trabalhador que se almeja contratar. A psicologia é a fornecedora de um variado leque de exames em que se pretende avaliar e analisar não só as habilidades técnicas de um pré-candidato à vaga 'x', como também sua própria personalidade como pessoa. Geralmente é através de uma entrevista, logo após a aplicação dos testes chamados racionais, que o selecionador busca saber o perfil do candidato e se ele se 'enquadra' na vaga.

¹ Sobre o papel dos Recursos Humanos nas empresas capitalistas ver: FISCHER, Rosa Maria (org.). *Processo e Relações do Trabalho no Brasil*. São Paulo. Atlas, 1985.

Os testes são muitos e variados, e são restritos aos profissionais (psicólogos) que atuam na área, para que os candidatos, em geral, não tenham acesso e, conseqüentemente não saibam as respostas de antemão. Por esse motivo, essa documentação não se encontra à disposição do pesquisador, que se interessa em investigar as relações de trabalho na empresa. Ela é conseguida pelos contatos pessoais com funcionários que, sem conhecimento do setor, conseguem guardar alguns exemplares.

Muitos são os fatores que interferem nas escolhas realizadas, e, pode-se afirmar, que todo esse processo não garante a escolha do melhor candidato entre os selecionados. Se assim o fosse, não haveria tantas demissões por *'conflito de interesse entre a proposta da empresa e a atuação do colaborador'*². Por vezes, um candidato que poderia atuar de melhor maneira na empresa não satisfaz as expectativas do selecionador no momento do processo seletivo; e outra pessoa que se deu bem nos testes e nas entrevistas, e é contratado, logo demonstra que não está satisfeito com a empresa, desempenhando sem *'compromisso'* a sua função. Como explicar e mesmo garantir, então, a eficiência do setor de *seleção*? É possível enquadrar pessoas nos moldes pré-definidos pelas empresas?

Numa entrevista com a ex-funcionária N.M.S, psicóloga, que atuou no departamento de *Seleção* do Grupo Martins por cerca de oito anos, inquirida se todo o processo de escolha de um funcionário daria a garantia de que se escolheu o melhor candidato para a empresa, obtive a seguinte resposta:

N.M.S - *"O RH, ele faz para que isto aconteça, ou pelo menos ele direciona para isso, porque agente teve contato, observou o candidato, desde testes e entrevistas até encaminharmos e fazermos todos os laudos. Mas assim, tem o bom (candidato), mas às vezes esse bom é mais arrogante e tal. Ele é muito bom naquilo que ele faz. Mas tem aquele outro que não é tão bom igual aquele, mas é mais controlado. Então, ele é aquela pessoa que você consegue ta conseguindo trabalhar, com que ele se desenvolva, e com que ele faça, atendendo*

² Tipo de justificativa encontrada nos formulários de desligamento (no campo motivo), dos trabalhadores da empresa Martins.

*da forma como você quer. O outro te encarava mais de frente, ele tem um jeitinho assim meio autoritário, meio rico. Então essas coisas, às vezes, a personalidade dele faz com que ele tenha determinadas atitudes em relação ao trabalho que ele sabe fazer. Nem todos os bons são cem por cento, assim... porque a pessoa que dá pra ser **adaptado** e tudo e faz seu serviço mais tranquilo, mais **subordinado** (grifos meus), dependendo da área, aí ele pode ser aceito.”³*

Entrevistadora - Mas, por exemplo, às vezes você faz todo esse processo de seleção, encontra a pessoa que se ‘encaixou naquele perfil’ e após a contratação, a empresa constata que ele não é o padrão que estavam procurando. Por que isso acontece? Já que foi feita toda uma seleção e se escolheu essa pessoa, como que depois ela não está correspondendo às expectativas?

“É porque, às vezes, no momento da seleção ela está bem, não tem problema e, às vezes, quando começa a trabalhar surge algum problema que está desviando a atenção dela para alguma coisa, então assim, isso acontece muito entendeu, às vezes tem algum problema emocional e não fala, mas aquilo está ali perturbando ela, e ela não consegue falar... ou então, ela estava tão bem naquele dia que coincidiu que ela estava indo bem na entrevista, passou por todas as informações e te passou uma segurança e na realidade ela não tinha tanta experiência assim, naquela área. Só que no processo nada escapa, agente pega a informação e os detalhes”.

Neste sentido, a própria fala da profissional que atua nesta área, nos comprova que os testes, as dinâmicas e mesmo as entrevistas não garantem a escolha do melhor profissional. Os referenciais utilizados por estes não são capazes de avaliar uma pessoa respeitando sua subjetividade e seu modo de ser (mesmo porque, estes não são seus objetivos), e, ainda assim, ir ao encontro do esperado pela empresa. O que está implícito na variada gama de testes realizados é que estes servem apenas para um afunilamento de candidatos. Pois, se em um dia *n* a pessoa se encontra bem e outro não, todo o trabalho da psicóloga não faz sentido, uma vez que, se ela busca conhecer o candidato com apenas testes e perguntas, isso é totalmente falho quanto ao propósito de se querer saber quem realmente é o candidato avaliado.

Outro ponto a considerar é que um processo de seleção mexe com o emocional da pessoa, o que por vezes a deixa nervosa e ansiosa, influenciando diretamente em seu comportamento diante de tal situação. Então, pressupõe-se que o candidato com um melhor

³ Entrevista gravada por mim com a ex-funcionária N.M.S em 16/02/2002, na cidade de Uberlândia.

controle emocional, mesmo que não seja o mais qualificado, pode se sair melhor e ser o contratado.

O que evidencio é que os moldes dos recrutamentos e seleções que são realizados nesse momento da *economia flexível* mundial, por vezes acertam e por muitas erram. Não são eles os responsáveis pelo bom desempenho do funcionário na empresa. Daí o questionamento da sua real necessidade e eficiência, mesmo considerando os objetivos da empresa.

Da mesma maneira, mais pretensioso ainda, é querer enquadrar pessoas em determinados padrões de comportamentos, como ambicionado através da prática do *Type Talk*⁴. No ano de 1998, a empresa, objetivando conhecer melhor seus ‘colaboradores’, promoveu a realização de encontros denominados “*De olho na cultura*”, para a realização do teste de personalidade de cada ‘colaborador’. Ele foi realizado em séries, compostas por departamentos, áreas ou mesmo empresas do grupo.

O programa se definia como uma “*ferramenta para o autoconhecimento e relacionamento interpessoal*”⁵, considerando que as pessoas têm preferências diferentes, muitas vezes opostas, e que agem de formas diversas. Como conseguir que essas características individuais fossem usadas positivamente, na acepção da empresa, no ambiente profissional? Essa, talvez, seja a questão básica que os programas, como *Type Talk*, tentam responder.

Nesses encontros, explicado o conceito, partiu-se para a realização do teste para se conhecer a personalidade de cada participante. Este teste é composto por setenta questões com

⁴ O *Type Talk*, sem uma tradução com sentido, é um bloco de conceitos dos dezesseis tipos de pessoas que existem, definidos através da junção de quatro escalas de preferências baseadas na teoria dos tipos psicológicos de Jung. Empresa Martins. *Apostila Tape Talk - Auto Conhecimento e Relacionamento Interpessoal*. Fevereiro de 1998.

⁵ Idem, p. 01.

alternativas **a** ou **b**, que sugerem modos, opiniões e comportamentos que as pessoas possuem.

A seguir estão reproduzidas algumas das questões da apostila:

Questão 02: *Você é mais:*

- A) *Realista que especulativo.*
- B) *Especulativo que realista.*

Questão 08: *Em uma festa, você:*

- A) *Permaneço até tarde, com uma energia cada vez maior.*
- B) *Vai embora cedo, com energia cada vez menor.*

Questão 14: *O que mais te incomoda? Coisas:*

- A) *Incompletas.*
- B) *Completas.*

Questão 21: *Você se diz ser mais:*

- A) *Sério e determinado.*
- B) *Despreocupado, acomodado.*

Questão 48: *Você prefere com mais frequência:*

- A) *Posicionamento final e inalterável.*
- B) *Posicionamento - tentativa e preliminar.*

Questão 69: *Você prefere:*

- A) *Um acontecimento planejado.*
- B) *Um acontecimento não planejado.*

Após responder todas as questões, as respostas são lançadas em uma tabela, totalizando a quantidade de respostas **a** ou **b**, e por meio de uma combinação das seqüências das respostas, são conhecidos os quatro tipos que identificarão a personalidade da pessoa. Mas, e se você não concordar com as alternativas de uma das questões? E se achar uma questão vaga ou incoerente? Ou ainda, concordar com as duas respostas numa determinada situação e com nenhuma para outra? Como o teste é visto como objetivo, os questionamentos e as reflexões não têm lugar na sua aplicação, nem na análise dos resultados.

Esses tipos⁶, de forma resumida são os seguintes:

1) Tipos Sensatos: *“Não gostam de novos problemas, a menos que exista uma forma padrão para resolvê-los. Gostam de formas pré-estabelecidas de fazer coisas. Gostam de usar*

⁶ Empresa Martins. *Apostila Tape Talk – Auto Conhecimento e Relacionamento Interpessoal*. Bloco 02, Fevereiro de 1998, p. 15 a 17.

conhecimentos já aprendidos mais que aprender novas formas. Trabalham mais estavelmente, com idéias realistas de quanto tempo é necessário. Usualmente chegam a uma conclusão passo a passo. São pacientes com detalhes rotineiros e impacientes quando os detalhes ficam complicados. Raramente cometem erros e tendem a ser bons em trabalhos precisos.”

2) Tipos Intuitivos: *“Gostam de resolver novos problemas. Não gostam de fazer a mesma coisa repetitivamente. Gostam de desenvolver novas habilidades mais que aplica-las. Trabalham com explosões de energia fortalecidas pelo entusiasmo, com períodos de calma entre elas. Chegam a conclusões rapidamente. São impacientes com detalhes rotineiros. São pacientes com situações complicadas. Seguem suas inspirações, boas ou más. Frequentemente cometem erros de fato.”*

3) Tipos Julgadores: *“Trabalham melhor quando podem planejar seu trabalho e seguir o plano. Gostam de ver as coisas estabelecidas ou finalizadas. Podem decidir muito rapidamente. Podem não gostar de interromper projetos nos quais estão por outros mais urgentes. Podem não notar coisas que necessitam ser feitas. Querem somente a essência necessária para iniciar seu trabalho. Tendem a estar satisfeitos uma vez que eles tenham atingido o julgamento de uma coisa, situação ou pessoa.”*

4) Tipos Perceptivos: *“Adaptam bem em situações de mudança. Não se importam de deixar coisas abertas para alterações. Podem ter problemas tomando decisões. Podem iniciar projetos demais e ter dificuldade em finalizá-los. Podem adiar tarefas desagradáveis. Querem conhecer tudo sobre uma nova tarefa. Tendem a ser curiosos e receber bem novas abordagens em coisas, situações ou pessoas.”*

5) Tipos Extrovertidos: *“Gostam de variedades e ação. Tendem a ser rápidos, não gostam de procedimentos complicados. São impacientes com tarefas longas e lentas. São interessadas no resultado de seu trabalho, em coisas terminadas e em como outras pessoas fazem as coisas. Agem rapidamente, algumas vezes, sem pensar bem no que estão fazendo. Gostam de ter pessoas em volta de si. Usualmente comunicam-se de forma desembaraçada.”*

6) Tipos Introvertidos: *“Gostam de silêncio para se concentrar. Tendem a ser cuidadosos com detalhes. Têm problemas em lembrar nomes e faces das pessoas. Não se importam em trabalhar em um projeto por um período longo de tempo. São interessados na idéia que está além do trabalho. Trabalham sozinhos com satisfação. Não se comunicam bem com as pessoas.”*

7) Tipos Racionais: *“Não demonstram emoção e não gostam de lidar com sentimentos das pessoas. Gostam de analisar e colocar as coisas em uma ordem lógica. Podem conviver sem harmonia. Necessitam ser tratados de forma justa, honesta. São capazes de repreender pessoas quando necessário. São mais analíticos, respondem mais facilmente ao que as pessoas pensam. Tendem a ser firmes em suas opiniões.”*

8) Tipos Sentimentais: *“Tendem a ser muito atentos às pessoas. Gostam de harmonia. Suas decisões são influenciadas por seu gosto e desejo pessoal ou o de outras pessoas. São mais orientados para pessoas e respondem mais facilmente aos seus valores. Tendem a ser solidários. Precisam de elogios casuais.”*

A combinação de quatro desses tipos, conhecidos através do teste, formam, portanto, sua personalidade. Elas são as seguintes:

- 1) *ESTJ – Extrovertido Pensador com Sensatez;*
- 2) *ENTJ – Extrovertido Pensador com Intuição;*
- 3) *ISTP – Introvertido Pensador com Sensatez;*
- 4) *INTP – Introvertido Pensador com Intuição;*
- 5) *ESFJ – Extrovertido Feeling com Sensatez;*
- 6) *ENFJ – Extrovertidos Feeling com Intuição;*
- 7) *ISFP – Introvertido Feeling com Sensatez;*
- 8) *ESTP – Extrovertidos Sensatos com raciocínio;*
- 9) *INFP – Introvertido Feeling com intuição;*
- 10) *ESFP – Extrovertido Sensato com Feeling;*
- 11) *ISTJ – Introvertido Sensato com Raciocínio;*
- 12) *ISFJ – Introvertido Sensato som Feeling;*
- 13) *ENTP – Extrovertido Intuitivo com Raciocínio;*
- 14) *ENFP – Extrovertido Intuitivo com Feeling;*
- 15) *INTJ – Introvertido intuitivo com Raciocínio;*
- 16) *INFJ – Introvertido Intuitivo com Feeling.*

Após cada ‘colaborador’ conhecer a sua personalidade, foram recolhidos os resultados, e todos passados para o seu gerente ou supervisor. Com esta ‘ferramenta’, acreditava-se que o gerente poderia melhorar a sua relação com cada um de seus subordinados, pois conhecia de antemão os pontos fracos e fortes de cada trabalhador, sabendo quais tarefas se encaixavam melhor para cada um. Esse processo servia até mesmo para justificar demissões, uma vez que, se para tal vaga o perfil do funcionário deveria ser, suponhamos, o *ISTJ*, e o ‘colaborador’ que a ocupava era do perfil *ISTP*, por exemplo, essa incompatibilidade fornecia o motivo para a dispensa do funcionário.

Esta prática foi repetida várias vezes até meados 1999, quando a Diretoria de Desenvolvimento decidiu por não mais realizar tal dinâmica, sendo desconhecidos os motivos que a levaram a tal decisão.

Essa dinâmica é complexa e seu objetivo é no mínimo pretensioso. As setenta perguntas do teste são totalmente questionáveis e, portanto, não podem ser as determinadoras da personalidade individual de cada pessoa. Você pode responder às perguntas hoje e encontrar um tipo *n*, e daqui a uma semana, responder tudo de novo, e encontrar um resultado totalmente oposto. A própria proposta tenta responder quando ela falha. Na apostila encontramos a seguinte justificativa caso não se consiga um resultado satisfatório do teste:

*“Se você se sentir confortavelmente descrito, as suas quatro letras **provavelmente** estão corretas. Se a descrição **não encaixou em você**, uma ou mais letras podem estar erradas. Existem numerosas razões para isto ter acontecido: algumas pessoas não estão certas sobre quais são suas preferências ou elas podem repudiar sua real preferência por medo e escolherem a oposta; ou simplesmente não têm uma clara preferência; ou suas respostas são afetadas por fatores casuais (grifos meus).”⁷*

Ou seja, por mais que se justifique a sua fundamentação psicológica, o *Type Talk*, não possui coerência nenhuma. Pois, ao pretender denominar a personalidade e conseqüentemente o comportamento do trabalhador, a própria psicologia afirma que esta não é perfeita e pode errar. Mais uma vez, fica claro que, por mais que ela busque criar modelos para enquadrar as pessoas de forma pré-definida, este processo sempre terá falhas, uma vez que não existem pessoas praticamente idênticas que caibam no mesmo molde psicológico, muito menos, apenas dezesseis tipos. Cada ser humano possui sua própria áurea, e por mais que os padrões sociais capitalistas busquem igualá-los, cada pessoa sempre guardará a sua subjetividade.

O que pode ainda ser observado, quanto à sua prática no Martins, é que esta parece mais cumprir um papel de modismo, tendo como grande divulgadora a Diretoria de Recursos Humanos da empresa, do que uma real aplicabilidade de seus resultados. Crítica esta, que pode se estender para várias outras dinâmicas colocadas em práticas por esta empresa, uma

⁷ Empresa Martins. *Apostila Tape Talk – Auto Conhecimento e Relacionamento Interpessoal*. Bloco 02, Fevereiro de 1998, p. 5.

vez que a pesquisa realizada possibilita dizer que a maioria destas tem um período de duração curto na empresa, geralmente dois a três anos. O que demonstra que elas ou são muito ‘falhas’, e não vão ao encontro das reais necessidades dos trabalhadores para uma melhoria qualitativa em seu trabalho, ou as mudanças de relações de trabalho estão se tornando tão velozes que estas dinâmicas só podem otimizar os resultados de produtividade da empresa por períodos cada vez mais curtos. Temos que lembrarmos ainda que o Just In Time, o Kanban e mesmo o *Cinco S* são conceitos incorporados pela própria cultura japonesa, e não apenas técnicas utilizadas na empresa. No Brasil, essa aplicação se faz no sentido inverso: são técnicas que tentam se adaptar às características culturais do país. Essa inversão de valores produz efeitos contraditórios.

2. Porque as empresas conseguem bons resultados...

Diante da análise dessas práticas, dinâmicas, valores e mensagens, realizada ao longo desta monografia, nos perguntamos porque elas estão presentes em nosso cotidiano e por que, em certa medida, são introjetadas pelos trabalhadores?

Suas causas históricas foram, pretensamente, elucidadas ao longo deste trabalho. A conjuntura atual, sobre a forma da *economia flexível*, colabora para que os interesses dos empregadores, difundidos na forma dessas teorias organizacionais, prevaleçam sobre as reais necessidades do trabalhador. No entanto, por que cada vez mais, o ‘trabalhador veste a camisa da empresa’? Por que o cenário de luta política contra as injustiças sociais do trabalho, a cada dia, parece distante ou mesmo inexistente entre os trabalhadores?

A surpresa é que a tentativa de elucidar esta questão também é encontrada na Psicologia, nas análises que buscam justamente conhecer os males originados pelo *trabalho*.

No ensaio “*A Banalização da Injustiça Social*”⁸, Christophe Dejours, dedica seus estudos à disciplina *Psicodinâmica do Trabalho* cujo objeto é justamente o *sofrimento* causado pelo *trabalho*. Com uma abordagem profunda e esclarecedora sobre o modo como os trabalhadores são descartados pelo sistema, o autor nos mostra como, no capitalismo liberal de hoje, os trabalhadores desempregados estão sofrendo, uma vez que, ao ficarem sem emprego, estes se vêem num processo de exclusão social paulatino e devastador. E o trabalhador, ainda empregado, vive em um constante clima de ameaça, pelo medo de ser o próximo a ser excluído, e porque, principalmente, vê os seus colegas serem demitidos sem motivo aparente. Apenas para conter gastos e aumentar lucros⁹.

Porém, o **novo** a ser dito é que, mesmo nesta situação ameaçadora, todos consentem em fazer parte desta engrenagem. Por quê?

A hipótese levantada por Dejours é que, desde 1980, houve uma transformação qualitativa em toda a sociedade, que passa a reagir de forma diferente às injustiças sociais. Surge uma nova maneira de se opor frente ao sofrimento, à adversidade e às injustiças, caracterizado por “(...) *reações de reserva, de hesitação, e de perplexidade, inclusive de franca indiferença, bem como de tolerância coletiva à inação e de resignação à injustiça e ao sofrimento alheio.*”¹⁰.

A injustiça sofre um processo de *banalização* tal que, hoje, não se consegue perceber (e não se quer) que os que são vítimas do desemprego, da pobreza e da exclusão social são vítimas de todas essas políticas promovidas com o objetivo de perpetuar o lucro de uns em função do sofrimento de milhares. São vítimas de uma injustiça, e não como se quer passar,

⁸ DEJOURS, Christophe. *A Banalização da Injustiça Social*. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2001.

⁹ Esta questão da relação entre emprego/desemprego nesta fase de ultraliberalismo está também analisada nos dois livros de Viviane Forrester. Ver. FORRESTER, Viviane. *O Horror Econômico*. São Paulo, Unesp, 1997; _____. *Uma estranha Ditadura*. São Paulo, Unesp, 2001.

¹⁰ Op.cit., p. 23.

de um momento de infortúnio devido a uma crise econômica, difundida como sendo apenas um fenômeno passageiro. Em meio a esta conjuntura, pensarmos que somos vítimas impotentes diante de tal fatalidade, como é o caso, é apenas estarmos aderindo à causa economicista, e esse pensamento, segundo Dejours, nada mais é do que uma estratégia de “(...) *defesa contra a consciência dolorosa da própria cumplicidade, da própria colaboração e da própria responsabilidade no agravamento da adversidade social*”¹¹.

Esse sentimento de *causalidade do destino*, passado e reforçado às pessoas de forma exterior, pelas necessidades da saúde econômica das grandes empresas e corporações financeiras, ou seja, da economia capitalista, é que vai possibilitar a efetivação do processo da *banalidade do mal*, que é definido pelo autor, como sendo o consentimento por parte da sociedade civil, em geral, de aceitar a exclusão e a adversidade infligida a outrem, sem provocar a mobilização política contra a injustiça, que é derivada da dissociação estabelecida entre infortúnio e injustiça. O trabalhador vê o seu colega ser demitido, e ao invés de reagir contra tal ato, ele trabalha mais, com mais produtividade, disciplina e abnegação para ser poupado de também ser excluído, sem saber se isso surtirá efeito. Nas palavras do autor:

*“Entendemos por banalização do mal não somente a atenuação da indignação contra a injustiça e o mal, mas, além disso, o processo que, por um lado, desdramatiza o mal (quando este jamais deveria ser desdramatizado) e, por outro, mobiliza progressivamente um número crescente de pessoas a serviço da execução do mal, fazendo delas ‘colaboradores’.”*¹²

Neste sentido, este ensaio vem complementar os motivos que fazem do trabalhador, no final do século vinte e início do novo milênio, um *colaborador* para com as estratégias das teorias organizacionais tão utilizadas e difundidas por inúmeras empresas de toda a *economia flexível*, cujo tema foi objeto de análise deste trabalho.

¹¹ Idem, p. 21.

¹² Idem, p. 138.

Dejours coloca que se essas estratégias funcionam, ou ainda, se a economia liberal consegue ser predominante, mesmo com todo o mal que desencadeia nos dias de hoje, é porque, sobretudo, há a colaboração de todos nós para com a sua efetivação. Como isso acontece? A grande pergunta do autor é *“porque uns consentem em padecer sofrimento, enquanto outros consentem em infligir tal sofrimento aos primeiros?”* (Morice, 1996)¹³.

Não é por todos serem patologicamente pessoas más. De acordo com a psicodinâmica do trabalho, a resposta está nas *“motivações subjetivas do consentimento (que é derivado do sujeito psíquico)”*, ou seja, os que trabalham também estão sofrendo com tal situação, daí a necessidade deles criarem táticas de defesa para suportarem um mal que é tido como passageiro, o que acaba por fazer destes trabalhadores, as peças-chaves que consentem e agem para que o sistema permaneça assim. Neste sentido,

“É por intermédio do sofrimento no trabalho que se forma o consentimento para participar do sistema. E quando funciona, o sistema gera, por sua vez, um sofrimento crescente entre os que trabalham. O sofrimento aumenta porque os que trabalham vão perdendo gradualmente a esperança de que a condição que hoje lhes é dada possa amanhã melhorar (...) vão cada vez mais se convencendo de que seus esforços, sua dedicação, sua boa vontade, seus ‘sacrifícios’ pela empresa, só acabam por agravar a situação”.¹⁴

E é no psicológico de cada trabalhador, que se encontram as peripécias mais elaboradas para que o sofrimento seja aceito sem que isso provoque reação contra tal sofrimento, e se estabeleça, também, uma separação entre o que é sofrimento do que é injustiça. São as *“chamadas estratégias de defesa”* contra as angústias sofridas no trabalho. O que é muito grave, pois quando não se consegue fazer a ponte de que este sofrimento no trabalho é resultado de um ato de injustiça, não se consegue, também, levantar a questão da necessidade de uma reação política contra tal sofrimento.

¹³ Idem, p. 17.

¹⁴ Idem, p.17.

Apesar dessa análise, os funcionários do Grupo Martins manifestaram, de diversas maneiras, uma consciência a respeito do significado das estratégias utilizadas pela empresa. Ao se referir aos *valores* que o setor de Recursos Humanos cuidou de difundir na empresa, um dos entrevistados, para esta pesquisa, assim se expressou:

“Eu particularmente, achei ela ridícula porque passaram uma grande imagem dos valores da empresa que ela não tem. Aqueles valores... ética, fazer com amor... essas coisas todas, agente não vê isso muito não. Ela foi uma campanha que acho que, gastou-se muito e obteve-se pouco. Acho que a empresa não conseguiu o que queria com essa estratégia não. A parte operacional da empresa nem teve acesso direito a campanha...eles são até bem elaborados, mas nem a empresa cumpre com eles... se perguntar, as pessoas não conhece esses valores, eu tentei enumerar todos eles e não sei...podia ter melhorado nossos salários com tanto dinheiro jogado fora, não é?”¹⁵.

Essa manifestação individual provavelmente está no universo de vários funcionários. A indagação que permanece é por que elas não resultam em manifestações coletivas.

Portanto, compreendo que, de acordo com Dejours, é justamente a ausência de mobilizações coletivas, e não por falta de utopias sociais alternativas, como a própria engrenagem liberal pretensamente afirma, mas sim, pelo surgimento da “*tolerância à injustiça*”, que possibilita a eficácia cada vez maior das políticas organizacionais, bem como, do desemprego, da exclusão social e os males advindos dessa conjuntura. É justamente por sofrer com essa circunstância e por entender que somos nós os agentes transformadores de tal situação, que, entendo a elaboração desta monografia, não somente como o trabalho final de uma graduação, mas, sobretudo, como ato político de reação contra tantas injustiças infligidas a nós trabalhadores, neste momento histórico.

¹⁵ Entrevista gravada por mim com o funcionário do Grupo, N.D.S, em 22/03/2002, na cidade de Uberlândia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intuito deste trabalho foi buscar e analisar algumas das muitas táticas ideológicas disseminadas hoje, como sendo o máximo de excelência da organização empresarial. E ainda, sabermos como o trabalhador é visto neste cenário, em que o lucro cada vez maior é sempre o objetivo preponderante para os empregadores.

Pretendeu-se conhecer, de um modo geral, quais são as estratégias utilizadas pelo segmento empresarial para conseguir com que seus funcionários defendam os valores difundidos por essas empresas. Procurou-se mostrar, também, o papel da Psicologia, enquanto fornecedora de um amplo leque de instrumentos avaliativos, desde testes psicológicos, até mesmo, pesquisas que são consideradas capazes de analisar as características pessoais e o perfil dos candidatos e dizer se estas correspondem ou não ao que é desejado pelas empresas. Para tanto, o leque de fontes utilizadas se baseou numa variada documentação sobre o atacadista Martins Comércio e Serviço de Distribuição S/A, situado na cidade de Uberlândia, por entendermos que ele está em sintonia com essas técnicas de organização, que foram mais intensamente disseminadas no Brasil, a partir de meados dos anos 80.

Por compreender que a análise destas táticas não pode ser tomada por elas mesmas, é que foi necessário uma retomada da conjuntura histórica do século XX, para sabermos em que momento histórico estas ganharam ênfase, e se desencadearam como sendo soluções viáveis para melhorar o desempenho da economia capitalista como um todo. Entendemos que este momento foi o surgimento, em meados dos anos 70, do modelo da “*Economia Flexível*”, tendo a globalização dos mercados econômicos como seu grande destaque. Neste sentido, foi necessário,

ainda, conhecermos os efeitos e as mudanças que ocorreram, principalmente, nas duas últimas décadas do século XX, de maneira geral, no Brasil e no mundo, devido a essa nova forma econômica, para em seguida podermos realizar algumas análises dessa conjuntura, no que diz respeito às transformações ocorridas no 'mundo do trabalho'.

A pesquisa realizada possibilita então dizer que estas práticas que são geralmente importadas/reelaboradas apresentam muitas falhas e também alguns acertos quanto aos seus objetivos aplicados. Mais do que isto, foram maciçamente disseminadas como solucionadoras de problemas entre empregadores e empregados. Mas, dentro dessas práticas, não há o questionamento das posições que cada um ocupa na relação. Ou seja, empregados serão sempre apenas vendedores da sua força de trabalho, e empregadores, os que podem por ela pagar, quando necessário. Portanto, as utilizações de toda esta gama de ideologias empresariais visam somente os interesses das corporações.

Elas também não se dispõem à satisfação do trabalhador, como é pretensamente difundido por um leque variado de mensagens, mas, sim, apenas explorar ainda mais cada trabalhador, buscando não só a sua força braçal, mas agora também a sua própria subjetividade, como elemento chave e muito útil para a obtenção de mais valia relativa.

Podemos afirmar, ainda, que estas práticas são cíclicas, ou seja, elas desempenham seu papel por um certo período de tempo, geralmente de dois a três anos. Quando o entusiasmo do novo já não surte efeito, elas caem em desuso e são abandonadas, sem nenhuma reflexão aparente, por parte da empresa, quanto aos motivos que as levaram à ineficácia. Porém, devido à flexibilização econômica e à globalização, estas práticas são cada vez mais reinventadas e reelaboradas para estarem cumprindo com o papel da inconstante modernidade, que busca o que

há de mais avançado em relação à *cultura organizacional*. A busca pelos novos modos de se realizar as tarefas, sempre almejando melhores níveis de produtividade, de compromisso e de redução de gastos por parte dos trabalhadores, que são os objetivos dessas maleáveis práticas ideológicas, fazem com que estes trabalhadores estejam, cada vez mais, pressionados, e também desgastados e consumidos por estas teorias, o que contribui para que elas tenham o seu tempo de uso reduzido, devido a este desgaste do trabalhador. Daí a necessidade de estarem sempre reinventando.

Apesar de apontarmos para suas falhas, há que se dizer que, sem dúvida, estas políticas organizacionais têm se mostrado eficientes para a legitimação de propostas modernizantes e desenvolvimentistas nas sociedades capitalistas atuais. Isso se explica pelo constante sentimento de **medo**, que faz parte dessa constante “*manipulação gerencial da ameaça de precarização*”¹, vivida pelos trabalhadores. E é esse sentimento de medo de ser excluído que gera, de acordo com Dejours, as condutas de obediência e também de submissão, do trabalhador para com o empregador, legitimando assim, o uso dessas práticas ideológicas.

Esse medo é também responsável pela separação entre os que estão sofrendo ao trabalhar, dos que sofrem por estarem desempregados, quando o necessário seria justamente o contrário, para que, com forças unidas, trabalhadores e desempregados reagissem frente às injustiças acometidas pelas relações de trabalho, que não são novas, apenas se alteraram, na própria transformação do capitalismo.

As relações de trabalho, historicamente, são relações de desigualdade e de sofrimento para os trabalhadores. Esta monografia procurou elucidar, algumas das inúmeras questões que podem

¹ DEJOURS, Christophe. *A Banalização da Injustiça Social*. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2001.

ser analisadas sobre o trabalho na atualidade. A questão do uso destas táticas ideológicas por parte do sistema, para explorar ainda mais o trabalhador, há alguns anos está posta para mim como uma necessidade de análise. Necessidade que vejo realizada com este trabalho monográfico que, de maneira alguma, pretendeu exaurir o tema. As fontes de pesquisa possibilitam trabalhos futuros, uma vez que, entendo, não ser possível estafar tal temática devido à sua complexidade e às inúmeras abordagens que dela podem e precisam surgir.

Mas, mais do que isso, entendo que carecemos de tais análises. Pois o capitalismo atual, além de agravar constantemente a adversidade, as injustiças e as desigualdades, ainda o faz aparentando que tudo é bom e justo, sugerido em várias análises, por exemplo, a reportagem de Lahóz, questionada no primeiro capítulo deste trabalho.

A grande novidade se apresenta quando, além de sofrermos com tantas injustiças, consentimos com elas. Daí a necessidade de voltarmos nossas atenções para tal questão e nos debruçarmos cada vez mais sobre o conhecimento de tal ‘fenômeno’, que pode ser feito através de monografias e mesmo teses, como se pretendeu nesta, para que, conhecendo cada vez melhor esse universo, possamos encontrar maneiras de reagir e de transformar tal situação.

Portanto, esta monografia foi elaborada com o propósito maior de ser somada a outros trabalhos, para que com uma pesquisa cada vez mais ampla e aprofundada, as soluções para nos opormos a esse momento de tolerância à injustiça, desabrochem. Pois, mesmo sem conhecermos os desdobramentos dessa *economia flexível* para o futuro próximo, há muito que ser feito no momento atual em que vivemos.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- ALENCAR, Francisco. *Historia da Sociedade Brasileira*, Rio de Janeiro, Ao Livro Técnico, 1996.
- ALVES, Giovanni. *Trabalho e Mundialização Do Capital – a nova degradação do trabalho na era da globalização*. Londrina. Práxis, 1999.
- ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao Trabalho? Ensaio sobre as Metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho*. São Paulo. Cortez, 1999.
- BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e Capital Monopolista; a degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro, Zahar, 1981.
- DEJOURS, Christophe. *A Banalização da Injustiça Social*. Rio de Janeiro. FGV, 2001.
- EDLER, Richard.; MOREIRA, Márcio (Org.). *Ah, Se Eu Soubesse Brasil – Edição especial Alair Martins*. São Paulo. Negócio Editora, 2001.
- FILHO, Ettore Bresciani. *Treinamento e Gestão da Qualidade*. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, maio/junho 1995.
- FISCHER, Rosa Maria. *Pondo os pingos nos Is, sobre as relações do trabalho e políticas de administração de Recursos Humanos*. IN: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (Org.). *Processo e Relações do Trabalho no Brasil*. São Paulo. Atlas, 1985.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. *Cultura da Qualidade e Mudança Organizacional*. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, março/abril 1993.
- FORRESTER, Viviane. *O Horror Econômico*. São Paulo, Unesp, 1997.
- _____. *Uma estranha Ditadura*. São Paulo, Unesp, 2001.

- FREYSSINET, Michel. Mudanças tecnológicas e participação dos trabalhadores: Os círculos de Controle de Qualidade no Japão. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, julho/setembro 1985.
- GORZ, André. *Adeus ao Proletariado*. Rio de Janeiro. Forense, 1982.
- HARVEY, David. *Condição Pós-Moderna*. São Paulo, Loyola, 1993.
- HOBBSBAWM, Eric J. *A Era dos Extremos*. São Paulo, Companhia Das Letras, 1995.
- _____. Barbárie: O guia do Usuário. In: SADER, E (Org.). *O Mundo Depois da Queda*. Rio de Janeiro. Paz e Terra, 1995.
- JAKOBSEN, Kjeld. *Mapa do Trabalho Informal – Perfil sócio econômico dos trabalhadores informais na cidade de São Paulo*. São Paulo, Fundação Perseu Abramo, 2000.
- JUNIOR, Thomaz Wood. Fordismo, Toyotismo e Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, setembro/outubro 1998.
- KOHN, Alfie. Por que os Planos de Incentivo não funcionam. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, novembro/dezembro 1995.
- KURZ, Robert. *O Colapso da Modernização, Da Derrocada do Socialismo de Caserna à Crise da Economia Mundial*. São Paulo. Paz e Terra, 1992.
- LAHÓZ, André. Nova Economia. O que há de mera espuma e de realidade no fenômeno já definido como a forma mais avançada de capitalismo. *Revista Exame*, nº 17, edição 695. 28/agosto/1999.

- MACIEL, Luci Helena. *A árvore da produção: o trabalho dos assistentes sociais nas empresas capitalistas*. Uberlândia. Monografia apresentada ao Curso de História da universidade Federal de Uberlândia, 1999.
- MARX, Karl. *O Capital, Crítica da Economia Política*. 7ª ed., Livro 1, V. 2, Parte Quinta. São Paulo: DIFEL, 1982.
- MATTOSO, Jorge. *O Brasil Desempregado*. São Paulo, Ed. Fundação Perseu Abramo, 2000.
- SENNET, Richard. *A Corrosão do Caráter*. Rio de Janeiro. Record, 1999.
- SOUZA, Reinaldo Leandro de. *Recursos humanos: um estudo de caso*. Uberlândia. Monografia apresentada ao Curso de História da universidade Federal de Uberlândia, 1999.

FONTES DE PESQUISA

Periódicos:

- Alair Martins do Nascimento – O megaempresário. *Revista Dystak's*. Uberlândia, encarte A, p. 04-07, set.1997.
- AOQUI, Cássio. Empresas oferecem presente de 'grego'. *Folha de São Paulo*. São Paulo, p. E8, dez. 2000.
- LAGO, Paula. Seleção no “escuro” Irrita Candidatos. *Folha de São Paulo*. São Paulo, p. E12. Jan. 2001.
- LARANJA, Elcio. Uberlândia tem mais de 35 mil indigentes. *Jornal Correio*, 15 de julho de 2001.

MACHADO, Ralph. O Brasil Melhorou?. *Folha de São Paulo*. São Paulo, p. A9-A11. jul. 2001.

MARI, Juliana de. As 100 Melhores Empresas Para Você Trabalhar. *Revista Exame*. São Paulo, n. 721, p.8 165. Revista Exame.

ROSSI, Clovis. Ranking da ONU. *Folha de São Paulo*. São Paulo, p. A11, jul. 2001.

SARAFIM, Manuel. Cidade vive momento de Recuperação. *Jornal Correio*. Uberlândia, agosto. 2000.

Documentação da empresa:

Grupo Martins. *Manual de procedimentos médicos e hospitalares*. Uberlândia: Grupo Martins, s/d, 36p. (Manual).

_____. *Manual de Integração*. Uberlândia, 9ª edição, 1996.

_____. Apostila Cinco S. 1994.

_____. *Apostilas de treinamento* (07 apostilas). Uberlândia: Grupo MARTINS, s/d.

_____. Apostila Tape Talk - Auto Conhecimento e Relacionamento Interpessoal. Fevereiro de 1998.

_____. *Balanço Social*. Uberlândia, Grupo Martins, 2000.

_____. *Balanço Social*. Uberlândia, Grupo Martins, 2001.

_____. *Cartazes* (04 cartazes). Uberlândia: Grupo MARTINS (Outubro/97, Julho/98, Agosto/98, Agosto/98 respectivamente).

_____. *InforMartins*, Outubro de 1998, Uberlândia: Gráfica Zardo.

_____. *Idem*, Fevereiro de 1999, Uberlândia: Gráfica Zardo.

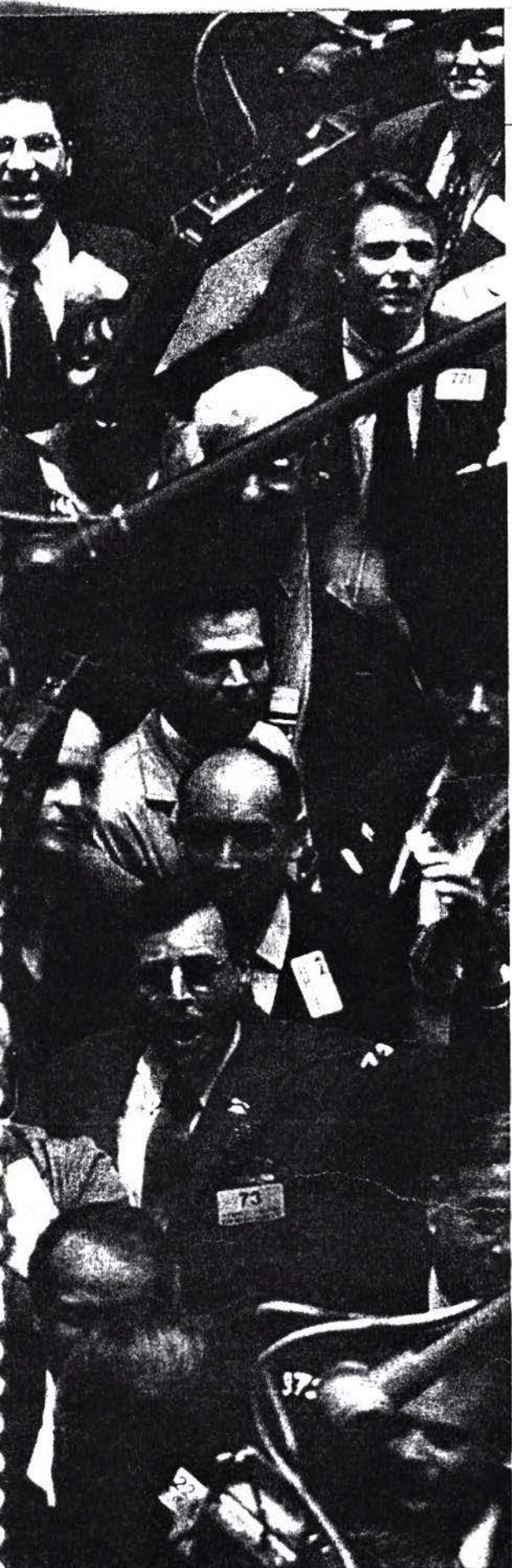
- _____. *Idem*, Setembro de 1999, Uberlândia: Gráfica Zardo.
- _____. *Idem*, Março de 2000, Uberlândia: Gráfica Zardo.
- _____. *Idem*, Julho de 2000, Uberlândia: Gráfica Zardo.
- _____. *Idem*, setembro de 2001, Uberlândia: Gráfica Zardo.
- _____. *Idem*, Outubro de 2001, Uberlândia: Gráfica Zardo.
- _____. *Programa de desenvolvimento operacional 'Esse Mundo é Nosso' - Valores*
Martins. 1998.

GOMES, João. *Programa 5 S*. Fita VHS. Agência Close Comércio, duração 19'40 min.

Entrevistas:

- Entrevista gravada por mim com a ex-funcionária N.M.S em 16/02/2002, na cidade de Uberlândia. Psicóloga que atuou na empresa por cerca de oito anos, no setor de Seleção, saindo da empresa em janeiro de 2001.
- Entrevista gravada por mim com o funcionário N.D.S em 22/03/2002, na cidade de Uberlândia. Assistente Administrativo, que está na empresa desde 1991, atualmente trabalha no Departamento Pessoal.
- Entrevista gravada por mim com o funcionário A.M.A em 23/03/2002, na cidade de Uberlândia. Operador de Carga, atuando na Central de Distribuição, desde 1995.

ANEXOS



REPORTAGEM DE CAPA

NOVA ECONOMIA

O que há de mera
espuma e de realidade
no fenômeno já
definido como a
forma mais avançada
de capitalismo

Por André Lahóz

HÁ APENAS POUCAS SEMANAS, NIRAV TOLIA era mais um jovem de nome complicado e conta bancária gorda na região do Vale do Silício, a meca americana das empresas de alta tecnologia. Trabalhava como diretor de marketing do Yahoo!, um dos portais de maior audiência da Internet. Suas opções de ações da empresa somavam 10 milhões de dólares, nada mau para seus 27 anos. Era o que se pode chamar de alguém com a vida ganha. Uma noite foi conversar com um amigo em um bar. Na manhã seguinte, pediu demissão. (E note que o Yahoo! é uma daquelas empresas em que praticamente ninguém pede demissão.) Além do emprego, ficou para trás cada 1 de seus 10 milhões.

Não longe dali, seu amigo já havia tomado o mesmo caminho. Naval Ravikant, da @Home, a provedora de acesso à Internet pelo cabo da TV, abandonou emprego e o correspondente a 4 milhões em ações. A eles se juntou Ramanathan Guha, um dos mais graduados engenheiros da

GAMMA/LIAISON/PORTER GIFFORD

REPORTAGEM DE CAPA

Netscape. Ele não diz, mas provavelmente perdeu uma cifra maior do que os 4 milhões de dólares de Ravikant. Você deve estar pensando que alguma megaempresa roubou esses talentos da concorrência com propostas irrecusáveis, daquelas que incluem carro de última geração e férias pagas em qualquer canto do mundo. Além, é claro, de uma tentadora participação nos resultados. Nada disso. Não há nenhuma corporação de carne e osso nessa história. Os três rapazes trocaram tudo o que tinham por algo tão leve e abstrato quanto uma idéia.

Esse poderia ser apenas mais um caso de pessoas que resolvem virar seus próprios chefes, nem que seja para vender cachorro-quente. Mas não é. Uma semana após ter deixado suas empresas, os três levantaram 8 milhões de dólares para financiar o novo negócio. Na semana seguinte, atraíram Lou Montulli e Aleksander Totic, dois dos seis engenheiros da equipe original da Netscape. Mais uma semana e já tinham um pequeno escritório, onde passaram a trabalhar 15 horas por dia durante os sete dias da semana. Então começaram as contratações. Os candidatos recebiam apenas uma vaga explicação do que seria o trabalho no primeiro contato. Somente os escolhidos tinham acesso a maiores detalhes da nova empresa antes de assinar o contrato. (Apesar desses cuidados, um candidato em fase final do processo foi procurado por uma empresa rival e acabou contando do que se tratava a empreitada.) Ao final, o grupo ficou com 31 pessoas.

Em apenas 12 semanas, um grupo de jovens brilhantes montou o Epinions.com, um site que promete ajudar qualquer pessoa que queira fazer compras pela Internet. A idéia é simples. Quem vai fazer compras pela rede pode acessar livremente o site e ler o que outras pessoas escreveram sobre aquele produto, seja um carro, uma vassoura ou uma camisa. A Epinions.com não vende nada, apenas ganhará comissões sobre as vendas. Isso, é claro, se o site pegar. Para ganhar audiência, os próprios consumidores serão chamados a escrever sobre os produtos, passando também a ganhar um pedaço da comissão. "Todo mundo é expert em alguma coisa", afirmou Tolia ao jornal *The New York Times*.

Daqui a alguns meses, os cinco sócios saberão se fizeram uma grande besteira ou se serão os novos Jeff Bezos do pedaço. (Sim, porque parece não haver muita opção. Se a coisa dá certo, ela realmente dá certo.) Mas essa pequena história deixa claro que há algo de novo no ar. Alguma coisa aconteceu no mundo dos negócios que mexeu com o que se sabia até aqui. As coisas não são bem do jeito que eram até poucos anos atrás. Pense no que você acabou de ler. Será que era normal ver nascer uma empresa do zero em apenas três meses? Essa empresa conseguiria atrair cérebros luminosos? E o dinheiro para isso, será que fluiria tão fácil e rapidamente? Mais importante, fluiria para algo tão



Tolia (de preto, ao centro) e a equipe de

intangível quanto uma idéia, por mais poderosa que fosse? Respostas: não, não, não e não. Há um mundo novo, e é bom começar a prestar bastante atenção nele. Um mundo em que três meses são a diferença entre a vida e a morte. Um mundo em que empresas não fazem mais o que faziam antes. E fazem o que não faziam. Um mundo em que corporações de vidro e concreto estão levando um baile de empresas virtuais. Um mundo de economias sem peso. Há um novo mundo e, com ele, novas empresas, novos empreendedores, novos hábitos, novas formas de realizar negócios. O que há, em suma, é uma Nova Economia.

Nunca ouviu falar em Nova Economia? Então leia com atenção o que se segue. Sempre é tempo de aprender, mas não há tempo a perder. A Nova Economia é a economia das novas tecnologias. Mas repare bem: não estamos falando apenas de empresas como Yahoo! ou Microsoft. A Nova Economia leva em conta os efeitos de tecnologias como computadores, telefonia e Internet para todos os agentes econômicos. De um modo ou de outro, essas tecnologias estão alterando de maneira profunda o mundo do trabalho e dos negócios. Um exemplo claro: este texto que você está lendo. Há poucos anos ele teria sido escrito em máquinas de escrever. Cada erro implicaria recomeçar o trabalho ou em algum tipo imperfeito de correção. É um cenário tão distante dos editores de texto dos computadores que mal dá para acreditar que as pessoas trabalhavam dessa forma. Imagine ainda se eu precisasse de alguma informação específica



GEORGE LANGRISH/OUTLINE

pinions.com

mais de hoje. Se você trabalhar em uma empresa de telefonia ou de Internet, isso é especialmente verdade. Mas o mesmo vale para quase todo mundo. Pense nos serviços. Qual é o ganho de produtividade para um pintor de parede ou um taxista ao começar a usar um telefone celular?

Quem ainda não se convenceu de que as tecnologias estão criando uma Nova Economia observe os seguintes números. Segundo um recente estudo feito por pesquisadores da Universidade do Texas, a economia da Internet vem crescendo a uma taxa média de 175% ao ano desde 1995. Ela representou 1,2 milhão de empregos no ano passado. As estimativas do governo americano sugerem que, em 2006, metade dos trabalhadores americanos estarão em empresas do setor ou que seja grande usuária das novas tecnologias. Segundo uma pesquisa com 500 grandes empresas globais feita pela Economist Intelligence Unit, ligada à revista inglesa *The Economist*, mais de 90% delas acham que a Internet terá um grande impacto no mundo dos negócios. Um recente estudo da Duke University estimou que o número de empresas americanas que vendem produtos pela rede pulará dos atuais 24% para 66% no ano 2000. Ou seja, mais da metade das empresas americanas usará a rede para vender já no ano que vem. Se jogarmos bem nossas cartas, estaremos iniciando um longo período de prosperidade", diz o economista Jeffrey Sachs, da Universidade Harvard.

Isso mostra uma face importante da Nova Economia. O

contato entre os agentes econômicos, sejam empresas, consumidores ou trabalhadores, está crescendo de forma impressionante. É, de fato, um mundo novo que se abre. Ainda não se convenceu? Então repare nos números sobre a produtividade das empresas americanas. Entre 1973 e 1995, a produtividade da economia aumentou a uma taxa anual de 1,1%. A partir de 1995, o percentual pulou para 2,1%. As empresas de tecnologia estão puxando esse processo. Somente esse setor, que representa 8% da economia americana, responde por nada menos do que 35% do crescimento econômico dos últimos anos. Sabe quanto cresceu a produtividade das empresas de hardware? Absurdos 42% ao ano.

Alguém pode achar que ter a produtividade da economia crescendo a 1% ou a 2% não representa grande diferença. Engano. Aqui vale ouvir a explicação de um dos maiores especialistas em crescimento econômico do mundo, o economista americano Paul Romer: "As pessoas entendem claramente quando um número é somado a outro, mas as progressões geométricas escapam da percepção geral". Ele cita o exemplo de uma antiga lenda sobre o jogo de xadrez. Se alguém colocar 1 centavo de dólar no canto de um tabuleiro de xadrez, 2 no quadrado seguinte, 4 no próximo e assim por diante, sabe quanto haverá ao final? Se apenas as casas brancas forem usadas, a última casa terá 21 milhões de dólares. Se valerem também as casas pretas, o resultado será 92 quatrilhões. Traduzindo: não se iluda com essas contas. Ao longo de décadas, faz toda a diferença crescer 1 ponto percentual a mais a cada ano. É o que separa o Brasil do Paraguai e dos Estados Unidos.

Esses números recentes sobre a produtividade das empresas americanas representam a maior evidência de que há algo novo acontecendo. Há muitos anos as empresas vêm gastando muito dinheiro em computadores. Estima-se que mais de 2 trilhões de dólares tenham sido gastos em computadores desde 1970. Os resultados, até recentemente, eram pífios em termos de ganhos de produtividade. De acordo com uma pesquisa da empresa de consultoria Standish Group International feita em 1996, só 27% dos projetos de software foram considerados um sucesso. Os restantes, em maior ou menor grau, foram decepcionantes para as empresas. Uma frase já clássica de Robert Solow, prêmio Nobel de Economia, diz que "a revolução tecnológica pode ser vista em toda a parte, menos nas estatísticas de produtividade".

De uma hora para outra, a Internet parece ter virado o jogo. Repare no seguinte dado: até 1996, os 15 sites mais procurados da rede eram educacionais. Hoje, praticamente todos os sites de maior audiência são ligados a algum tipo de negócio. O que aconteceu nesse período? Algumas tecnologias que já estavam disponíveis mas que vinham sendo subaproveitadas começaram a ser utilizadas de forma eficiente. É por isso que os números de produtividade mos-

REPORTAGEM DE CAPA

tram um forte crescimento a partir de 1995. Sabe o que diz hoje o economista Robert Solow? "Minhas crenças estão mudando nesse campo. Ainda estou longe de ter certeza, mas a História mostra que leva tempo para que novas tecnologias venham a ser utilizadas e façam com que as empresas sejam mais eficientes", diz ele. "Hoje a crença nos efeitos das novas tecnologias sobre a economia são muito mais convincentes do que há um ou dois anos." Um apoio de peso para os partidários da Nova Economia.

Solow está baseando sua nova opinião nos estudos de outro economista especializado em história econômica. Trata-se de Paul David, da Universidade Stanford. O ponto central de seu argumento é exatamente esse: leva tempo até que uma revolução tecnológica como a que estamos vendo seja incorporada ao sistema produtivo. Para David, está acontecendo com os computadores o mesmo que aconteceu com a eletricidade há 100 anos. Foram quase 50 anos até que a energia elétrica de fato começasse a se fazer presente no processo produtivo. Isso só ocorreu na década de 20. O primeiro chip é de 1969. Os microprocessadores surgiram no ano seguinte. Somente após quase 30 anos os ganhos de produtividade começaram a aparecer. Por quê? Um pedaço da explicação é porque não dá para mudar todas as fábricas da noite para o dia. Mas o mais importante é o processo de aprendizado, naturalmente longo. "O fato de as mudanças tecnológicas serem rápidas não implica crescimento rápido da produtividade", diz David. "Para introduzir novas tecnologias é preciso quebrar organizações, e isso não é algo que dá para ser feito a todo momento."

O que a História ensina é que, a partir de um certo momento, a nova tecnologia decola. Foi o que aconteceu na década de 20. Aparentemente, é o que está acontecendo agora. São momentos da História em que o paradigma de produção muda. Note que progresso tecnológico é algo que está sempre acontecendo. Não é disso que se trata. Estamos falando de momentos que marcam rupturas na maneira de produzir. Foi assim com a revolução da termodinâmica e a conseqüente invenção das ferrovias. Foi assim com a revolução da eletroeletrônica e o conseqüente desenvolvimento do automóvel. Está acontecendo de novo, mas não se trata mais de transportar fisicamente bens e pessoas. Agora o que conta é o transporte virtual de idéias. Isso é Nova Economia.

Parêntese para um pouco de macroeconomia. Como as economias crescem? Não há muita saída. Ou cresce o número de pessoas trabalhando, ou aumenta a quantidade de capital, ou capital e trabalho são usados de forma mais eficiente. Quando se diz que as empresas estão mais eficientes e que a produtividade está aumentando, resulta que a economia como um todo pode crescer mais. Além disso, o crescimento baseado em aumento de produtividade não tem implicações sobre a taxa de inflação. Se a produtivi-



"Raros momentos que só ocorrem uma vez em cada século" (Greenspan)

dade cresce, lucros e salários podem subir sem que haja pressão sobre os preços. É o que se chama de crescimento sustentado. Portanto, uma economia que tem ganhos de produtividade é uma economia com um "limite" maior de velocidade. Dá para correr mais sem risco de acidente. "Produtividade não é tudo, mas a longo prazo é praticamente tudo", diz o economista Paul Krugman, do Instituto de Tecnologia de Massachusetts. "Crescimento econômico vem de receitas melhores, e não apenas de mais ingredientes", diz Romer. Fim do parêntese.

Um aspecto central da Nova Economia é a Internet. Ou seja, a possibilidade de ter todas as pessoas do mundo se comunicando on-line e a custo baixo. A Internet traz uma série enorme de mudanças. Antes de tudo, a rede representa um mercado maior para as empresas. Quem só conseguia falar com clientes em uma região pode agora conversar com mais gente. Tome o exemplo da General Electric, uma das maiores empresas americanas. Se uma de suas fábricas em qualquer país do mundo está precisando de parafusos para montar seus fogões, a empresa coloca o pedido na rede e aguarda fornecedores interessados. Qualquer produtor pode apresentar um preço pelo lote, seja americano, brasileiro ou japonês. Isso abre um mercado antes inacessível para milhares de produtores. E garante à GE a melhor oferta que poderia receber. Resultado: produção mais eficiente e fogões mais baratos. Ponto para a Nova Economia.

Esse exemplo da GE traz imediatamente à mente outras muitas empresas, que hoje disputam a supremacia no comércio digital: Amazon.com e eBay. A primeira começou vendendo livros e hoje avança para outras áreas. Todos os seus clientes recebem informações sobre lançamentos de livros, com resenhas e sugestões. Se um comprador demonstra interesse por livros de arquitetura, passa a ter acesso a informações frescas sobre o assunto. Se compra um livro, passa a receber avisos de novos lançamentos do mesmo autor. Em falar na possibilidade de ler resenhas sobre os livros na sua área de interesse. É uma mudança fantástica no consumo de massa. A Internet inaugurou uma era em que é possível ter uma relação pessoal com cada um dos clientes de uma empresa global. Outro ponto.

Outra mudança importante que o exemplo da Amazon.com evidencia é relativa ao tamanho das novas empresas. No mundo de carne e osso, a teoria econômica ensina que as empresas beneficiam de uma fase de crescimento (quando há ganhos de escala), mas, a partir de um certo ponto, esses ganhos deixam de ocorrer. Começa então a fase de ganhos decrescentes de escala, quando o crescimento da empresa deixa de ajudar e começa a atrapalhar seu desempenho. Conclusão: há um tamanho a partir do qual crescer é uma má idéia. Será que isso faz sentido no mundo digital? Provavelmente não. É isso que explica uma empresa como a Amazon.com. A noção de custos é completamente diferente no mundo dos bits. O tamanho das empresas também.

A eBay é outra gigante da rede. Ela é o maior site de leilões do mundo digital. Leilão-se de tudo. Quem quiser vender seu velho relógio deve apenas colocar as informações e esperar pelos lances. Digamos que essa pessoa esteja disposta a esperar uma semana. Ao fim desse período, vem-se a melhor oferta pelo relógio, que pode ou não ser aceita. Sabe o que tudo isso significa? Antes de tudo, que a parte dos intermediários está com seus dias contados. Toda revolução tem suas vítimas. Os intermediários de toda espécie certamente estão entre as vítimas da Nova Economia. Quem quer comprar um livro nos Estados Unidos vai direto a uma livraria americana (ou global) para buscá-lo, sem o famoso importador pela frente. Isso hoje vale para livros, mas é claramente o caminho que será seguido por todos. Faz sentido comprar seu carro em uma concessionária, pagando por toda aquela estrutura pesada? Não é mais lógico, e mais barato, simplesmente entrar em contato direto com a fábrica e pedir um modelo desenhado para você (ar-condicionado, cor, toca-fitas, vidro elétrico etc.)? É claro que isso era impossível na era do fax e do telefone, mas não na da rede. No futuro, será tão fácil comprar um carro quanto é hoje entrar em um supermercado virtual do pão de Açúcar e esperar pelas compras em casa.

Ora, um mundo com menos intermediários é claramente

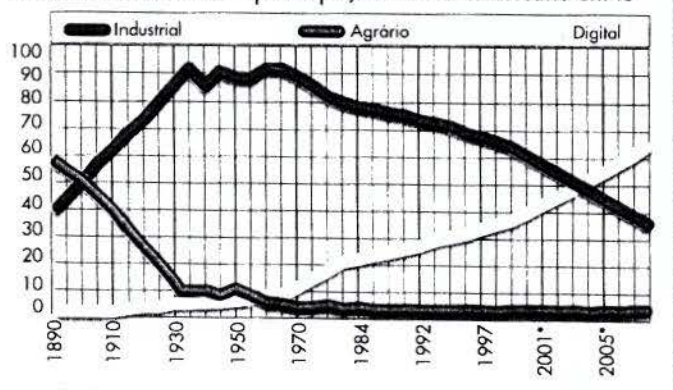
mais eficiente. Os consumidores terão acesso a produtos mais baratos. Toda uma estrutura antiga será varrida. Pense nas bolsas de valores. Elas são nada menos do que um monopólio de corretoras com permissão para negociar ações de empresas. Durante séculos as bolsas funcionaram dessa forma. Com a Internet, abre-se agora a possibilidade de que as pessoas comprem diretamente as ações que desejarem, sem necessidade de pagar corretagem a ninguém. Uma estrutura centenária simplesmente perdeu sua razão de ser. É como se existisse areia na engrenagem da economia, atrapalhando seu melhor funcionamento. Agora a engrenagem está livre para rodar. O resultado: maior produtividade. E a engrenagem vai girar mais rapidamente. Isto é Nova Economia.

O próprio mercado passa a funcionar de maneira muito mais perfeita. Pense em uma relação comercial no mundo dos átomos. O que é um preço? É a expressão de uma interação entre compradores e vendedores em uma determinada praça. Imagine que você seja dono de uma motocicleta. De repente, você é obrigado a vendê-la. Uma opção é procurar algum amigo que queira comprá-la. Se isso falhar, dá para colocar um anúncio em algum jornal, que pode ou não ser lido. Mas pense na hipótese de que todas as pessoas do Brasil (e de outros países) tenham a oportunidade de saber que há uma moto daquele modelo sendo vendida. Eles saberão cada lance que está sendo dado. No limite, aparece o chamado preço perfeito. Um preço que leva em conta todos os potenciais compradores, e não apenas os que ficaram sabendo.

Essas são idéias antigas. O economista francês Léon Walras escreveu no fim do século passado defendendo os leilões como a forma mais perfeita de formação de preço. O economista inglês Alfred Marshall define mercado como a uniformidade de preço. A Internet permite um leilão global funcionando 24 horas por dia. Volte ao exemplo da GE. A empresa conseguirá o melhor preço possível se todos os

Revolução

A economia digital vem crescendo mais do que os outros setores nas últimas décadas — participação no PIB americano em %



* Projeção

Fonte: Marvin Zonis & Associates

produtores do mundo tiverem acesso às suas necessidades. Aliás, não é à toa que a eBay, a empresa de leilões digitais, seja talvez a principal estrela na Internet. Também não é para menos que esse modelo está sendo rapidamente copiado por outras empresas. O que está por trás é uma mudança radical, em que preços fixos abrem espaços para preços variáveis. Muitos preços deixarão de ser rígidos e serão ditados pelo equilíbrio entre oferta e demanda naquele momento. Trata-se do mercado em estado puro. Não é esse o sonho dos economistas desde Adam Smith?

O outro sonho do economista escocês que se materializa na Nova Economia é o da informação perfeita. Um dos pressupostos da teoria clássica era que todos os agentes econômicos tivessem acesso a todas as informações. Assim, a competição entre eles seria a mais justa possível. Só que o mundo real insistia em não corresponder. Ricos e poderosos tinham acesso a segredos que os faziam mais ricos e poderosos. Não dá para dizer que isso vai deixar de acontecer. Mas é certo que as informações estão cada vez mais abertas a todos.

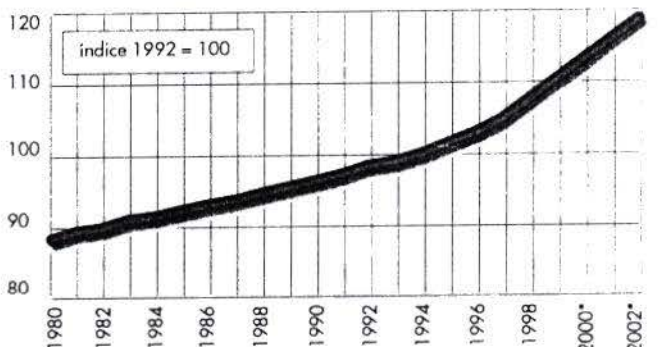
Pelo que foi dito, fica claro que parte indissociável da Nova Economia é a globalização dos mercados. Não adianta nada ter uma rede mundial ligando agentes econômicos se, na hora da alfândega, houver um imposto de importação que comprometa a competição. Os benefícios da Nova Economia serão tão maiores quanto mais avançar o comércio entre países e a abertura econômica. Afinal, a economia da Internet é, por definição, sem fronteiras.

Um bom exemplo da Nova Economia é o setor financeiro. Já há alguns anos a combinação entre globalização e tecnologias de informação avançou sobre os fluxos de capital. O dinheiro hoje flui de um lugar para o outro com um simples toque no teclado de um computador. O resultado é um mercado que se adapta imediatamente a qualquer evento. Exemplo: o Brasil decide não aprovar seu ajuste fiscal. Imediatamente o dinheiro sai, produzindo ou uma desvalorização ou uma alta nos juros. O preço é pago imediatamente. "Isso está chegando aos demais setores", diz o ex-ministro das Comunicações Luiz Carlos Mendonça de Barros, que já há quase um ano vem estudando a Nova Economia.

É claro que não é tão simples transportar bens quanto bits. Haverá sempre um custo de levar uma quantidade grande de produtos físicos. Mas, tendo isso em mente, dá para pensar no mesmo tipo de efeito. Imagine que o Brasil decida elevar os impostos cobrados de alguma grande empresa multinacional instalada no país. Dependendo do aumento, pode ser mais econômico para a empresa simplesmente cancelar sua operação no Brasil e transferi-la para a Argentina. Ou para os Estados Unidos. É o que é chamado de arbitragem no jargão financeiro. Exemplo? A Intel, a gigantesca empresa de chips americana, desistiu de implantar uma fábrica no Brasil e transferiu o projeto

Fôlego novo

Impulsionada pela revolução digital, a produtividade da economia americana se acelerou nos últimos anos**



* Estimativa

** Produção/hora de trabalho

Fonte: The Economist

para a Costa Rica. Pela simples razão que as importações da empresa demorariam dois dias para sair do porto brasileiro. Na Costa Rica, o processo de desembaraçar as importações leva apenas três horas.

É por isso que uma das consequências da Nova Economia é a transferência do debate econômico do campo da macroeconomia para a microeconomia. Cada vez menos economistas estarão preocupados com políticas públicas e cada vez mais olharão para as empresas. É claro que essas coisas não acontecem da noite para o dia, mas a tendência é que os países caminhem para uma gestão da economia nacional cada vez mais semelhante. Isso é resultado desse processo de arbitragem por parte de empresas e pessoas. Daqui a alguns anos, os países terão de ter mais ou menos a mesma taxa de juros, o mesmo sistema tributário, uma conduta fiscal sólida, uma política monetária responsável. Ficarà cada vez mais difícil para um país isolado ser muito diferente do resto do mundo. Essa é uma lição importante. O castigo para equívocos em política econômica será cada vez mais duro. "A era da irresponsabilidade está chegando ao fim", diz outro atento observador do impacto das tecnologias na economia, o ex-presidente do Banco Central Gustavo Franco. Em um mundo global, não faz bem à saúde ter inflação alta ou governo perulário.

O Brasil ainda está muito longe desse estágio, e é por isso que é preciso andar rápido. Andar rápido, aliás, é outra lição importante do novo mundo. Se alguém é capaz de criar uma empresa em três meses, e eventualmente essa empresa poderá rapidamente valer bilhões, perder tempo significa perder dinheiro. Perder oportunidades de negócios. O relógio parece que está andando mais depressa. Basta lembrar que há poucos anos se dizia que o Japão iria ultrapassar os Estados Unidos na liderança mundial. Que as empresas americanas haviam se tornado obsoletas. A Internet não representava nada para o mundo dos negócios.

Hoje ninguém mais fala em Japão. É evidente que as empresas americanas, exatamente por aproveitar primeiro a onda de mudanças tecnológicas, voltaram a comandar o mundo dos negócios. Repare nos seguintes números. Todas as 25 maiores empresas da Europa já eram grandes em 1960. Naquela data, um terço das 25 maiores americanas, entre as quais Microsoft e Intel, simplesmente não existia. É, de fato, um mundo cada vez mais veloz. A Cisco, uma das empresas fascinantes destes novos tempos, tem entre seus valores fundamentais a prioridade da rapidez sobre a perfeição. Isto é Nova Economia.

"Estamos vivendo um daqueles raros momentos que normalmente só ocorrem uma vez em cada século", diz o chefe Alan Greenspan, presidente do Federal Reserve, o banco central dos Estados Unidos. "O surgimento do computador, as telecomunicações e as tecnologias de satélite estão modificando profundamente a estrutura da economia americana. O futuro parece brilhante."

Tudo o que se disse mostra que são grandes as oportunidades trazidas pela Nova Economia, como também seus desafios. Ninguém tem louros garantidos. Ao contrário, é possível que a nota de corte esteja cada vez mais elevada no vestibular que empresas promovem entre os países. Se a competição é global, países emergentes terão de apresentar resultados não muito diferentes dos países ricos. As recentes crises financeiras no México, Tailândia, Coreia do Sul ou Brasil deixam claro que o novo mundo, se abre claras oportunidades, é também cheio de perigos. Todo cuidado é pouco. Isso vale também para as empresas. Um sólido negócio pode simplesmente sumir do mapa em um ou dois anos. Alguém aí pensou na Barnes & Noble, a megalivraria americana que reinava até dois anos atrás e hoje parece uma anciã desnordeada quando comparada à Amazon.com?

"Mudança é o nome do jogo", diz o economista Antonio Barros de Castro, um dos maiores especialistas do país em empresas e leitor atento das mudanças na economia mundial. Segundo ele, as empresas brasileiras mudaram muito nos anos 90, mas ainda falta entrar de cabeça no novo mundo. "É preciso que todos saibam que, daqui para a frente, quem correr vai ficar parado", diz. Entre as poucas certezas que se vislumbram nesse mundo tão mutante está a de que mesmo empresas tradicionais vão ter de funcionar como se fossem de Internet — na presteza, na flexibilidade, na disposição de se reinventar continuamente. "Estamos em um ambiente de mudar ou morrer", escreveu em um artigo recente Edward Lawler, professor da Graduate School of Business da Universidade da Califórnia.

Céu sem nuvens, então? Não é bem assim. Repare que muitas empresas de tecnologia que já surgiram parrudas hoje estão sofrendo. Veja a Netscape. A empresa nasceu em 1994. Em pouco tempo valia uma fortuna. Em 1996 já era dada como morta. Olhe também para a cotação das empre-

sas de tecnologia. Depois de ter atingido picos extraordinários, as ações estão refluindo bastante. A ação da Amazon.com caiu 59% nas últimas semanas em relação ao pico. No caso da Priceline, a queda foi de 55%. Ninguém está dizendo aqui que estar na rede é garantia de lucros infinitos. Ao contrário, o novo mundo é tão rápido e instável para empresas de tecnologia quanto para qualquer outra.

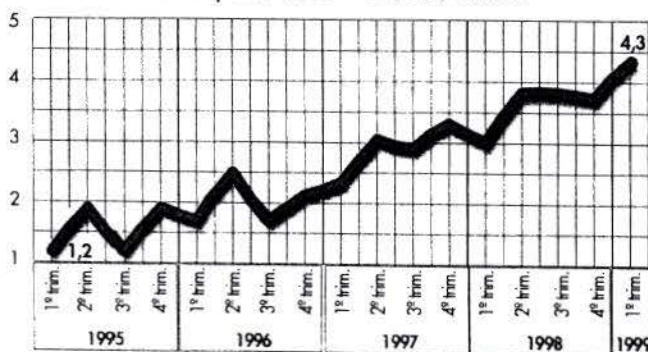
Olhe o exemplo das empresas de biotecnologia. No final dos anos 80, houve um boom no preço das ações desse setor. Muitas empresas não corresponderam nos anos seguintes e as ações despencaram. Com isso, muita gente perdeu dinheiro. Isso quer dizer que a biotecnologia deixou de ser um setor de ponta? Não. Quer dizer apenas que o jogo na bolsa é assim mesmo. Alguns perdem e outros ganham.

A bolsa americana, aliás, vem monopolizando boa parte da discussão sobre a Nova Economia. É como se o índice Dow Jones pudesse dar a palavra final sobre o assunto. Isso é um erro. Assim como a bolsa bateu os 10 000 pontos em março último e hoje está acima de 11 000, ela poderá cair nas próximas semanas. Isso não muda os efeitos das tecnologias na economia real.

A Internet tem também um outro aspecto muito interessante. Ao tornar mais fácil a interação entre pessoas, a rede favorece o surgimento de novas idéias. Pelo simples motivo de que há cada vez mais pessoas em contato umas com as outras. "Inovações geralmente são a combinação de duas idéias velhas", disse o economista Edward Glaeser, da Universidade Harvard, em recente conversa com a EXAME. "Algo como alguém olhar um jogo de futebol, uma lâmpada e ter a idéia de jogar bola à noite." Inovações são o próprio motor do capitalismo. São elas que tornam nossa vida mais fácil e agradável, fazem as empresas encorpar e a economia crescer. Se, de fato, a rede ajudar a colocar cére-

Meu amigo capitalista

Crescimento dos investimentos de capital de risco nos Estados Unidos nos últimos quatro anos — em US\$ bilhões



Fonte: PriceWaterhouseCoopers

bro em contato e permitir que novas idéias surjam, temos aí mais um motivo para que a economia dos países cresça mais. "O maior potencial da Internet é intelectual. Ou seja, ligar cérebros de todo o mundo", dizem Bob Davis e David Wessel, autores do livro *Prosperidade*, considerado o melhor sobre o tema pelo economista americano Paul Krugman.

Um ponto fundamental da Nova Economia, que ajuda a explicar o sucesso americano, é o mercado de capitais. Voltemos à historinha do começo. Será que não há no Brasil cinco rapazes com altíssima capacidade no mundo digital e com idéias brilhantes? É claro que sim. Mas será que aqui conseguiriam 8 milhões de dólares em uma semana? É claro que não. Aqui o capital de risco praticamente inexistente. Nos Estados Unidos, há cada vez mais dinheiro nesse campo. Segundo uma pesquisa da empresa de consultoria PriceWaterhouseCoopers, o volume de dinheiro de risco mais que duplicou desde 1995. Só no primeiro trimestre do ano, as maiores empresas investiram 4,3 bilhões de dólares em novos negócios, o maior volume desde que a pesquisa é feita (veja gráfico na pág. 129).

Cada vez mais o sucesso econômico depende de idéias

No caso da Epinions.com, o dinheiro saiu apesar de a idéia ter tido nota 6,5 nas discussões internas da Benchmark Capital, a empresa que financiou metade do total. Como uma idéia considerada apenas mediana foi aprovada? Bem, a competência do grupo levou nota 9,5. Na média, idéia e grupo passaram no teste. E os donos do dinheiro resolveram arriscar. O risco, aliás, é parte inerente do capitalismo. Para cada investimento bem-sucedido, há uma montanha de outros que não dão em nada. Na média, os capitalistas esperam que pelo menos um em cada dez projetos dê certo. Se isso ocorre, já estão no lucro.

Embora os Estados Unidos estejam em uma clara posição de liderança nesse novo mundo, o próprio governo americano acha que agora a tendência é de que os outros países cresçam mais rapidamente na Nova Economia. Em maio, o número de usuários de Internet no mundo era de 171 milhões, segundo o último relatório do Departamento de Comércio americano. Metade desse total estava nos Estados Unidos e no Canadá. Nesses dois países, 37% da população tinham acesso à rede no ano passado, contra 15% na Inglaterra, 10% na Alemanha e no Japão e 8% na França. No Brasil esse número é de 2,5%. Como a Internet representa hoje uma clara oportunidade de negócios, é natural que os demais países corram atrás do líder. "A liderança americana vai diminuir", diz o relatório.

O crescimento do mundo digital tem dois aliados importantes. Primeiro, a redução no preço dos computadores

e as novas maneiras de acessar a rede (por exemplo, usando a televisão). Segundo, uma linguagem cada vez mais simples para o usuário comum. Essas coisas parecem desimportantes, mas representam um evidente avanço na ampliação da rede em países pobres como o Brasil. "O número de usuários tem de crescer muito no Brasil", diz Flavio Grynspan, ex-vice-presidente da Motorola e especialista em novas tecnologias. "Há cidades inteiras com quase nenhum contato com a rede."

O outro ponto fundamental para o sucesso na Nova Economia é educação. Cada vez mais o sucesso econômico depende de idéias. São elas que explicam o fato de empresas aparecerem do nada e logo valerem bilhões. São elas que fazem o sucesso das empresas da rede. Nesse mundo, educação é um ativo e tanto. Foi a nota 9,5 do grupo da Epinions.com que lhes garantiu os 8 milhões de dólares. É claro que sempre haverá demanda por mão-de-obra menos qualificada, mas as grandes empresas daqui para a frente terão cada vez menos concreto e cada vez mais idéias. É a chamada economia sem peso. O mundo dos átomos deve cada vez mais perder espaço para o mundo dos bits. Como escreveu recentemente Paul Romer, vivemos a economia do conhecimento. "Está tudo em sua mente", diz.

Você já leu bastante sobre o que significa a Nova Economia. Falta ler sobre o que ela não significa. Isso porque se fala muita besteira sobre o assunto. Primeiro: a Nova Economia não significa o fim do ciclo econômico. "Os países não se livraram das recessões", diz o economista José Alexandre Scheinkman, da Universidade de Chicago. Elas voltarão, para serem novamente contornadas em uma fase positiva do ciclo. Segundo: a Nova Economia não significa a morte da inflação. Potencialmente, a inflação continua tão viva como sempre. Basta os governos afrouxarem demais suas políticas e ela retornará, para ser novamente controlada se a economia voltar a ser seriamente conduzida. Terceiro: a Nova Economia não é imbatível. Tudo pode ser revertido. Os governos podem fechar suas economias. O populismo pode voltar. É claro que seria muito bom que nada disso acontecesse, mas quem conhece o futuro?

Não caia nesses contos. A Nova Economia é, acima de tudo, uma oportunidade. Como qualquer oportunidade, ela pode ou não ser aproveitada. Vistas as coisas de hoje, é razoável imaginar que ela será aproveitada. E que o mundo continuará, por muitos anos, na tendência atual. "Os próximos 20 anos serão de maior prosperidade e igualdade" afirmam Bob Davis e David Wessel, no livro *Prosperidade*. Isso significará melhores empresas, melhores empregos, mais oportunidades, mais eficiência, maior produtividade, mais crescimento. Isso tudo para quem for esperto para pegar um bonde que já está andando, e bem rápido. E então, o que você está fazendo aí parado?