
Globalização e reestruturação produtiva: desafios à indústria têxtil brasileira

Luiz Alex Silva Saraiva
Solange Maria Pimenta
Maria Laetitia Corrêa

RESUMO

O acoplamento da globalização à reestruturação produtiva tem alterado expressivamente as práticas de gestão da maioria das organizações contemporâneas. Neste artigo, enfocam-se os desdobramentos desse processo no setor têxtil brasileiro e, para tanto, analisam-se especificamente os efeitos desses dois fatores no nível local, de forma a aumentar as possibilidades de compreensão das possíveis formas locais de desenvolvimento da gestão.

Palavras-chave: globalização, reestruturação produtiva, desenvolvimento local da gestão, indústria têxtil.

Os autores agradecem à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) o apoio recebido, bem como à Rede Interuniversitária de Estudos e Pesquisas sobre o Trabalho (Unitrabalho), que financiou a pesquisa "Análise da percepção do trabalhador têxtil de Montes Claros: subsídios para a (re)definição da estratégia de atuação do sindicato dos trabalhadores nas indústrias de fiação e tecelagem", por meio da qual foram obtidos importantes dados empíricos que subsidiaram o presente artigo.

Recebido em 21/maio/2002
Aprovado em 06/outubro/2004

1. INTRODUÇÃO

Muito se tem discutido a respeito das inúmeras transformações mundiais e suas conseqüências para as organizações. Diversos autores têm fundamentado a idéia de que o mundo se encontra atualmente em uma fase de elevada conexão entre os mercados produtivo e financeiro. Em função disso, multiplicaram-se, em âmbitos local, regional, nacional e mundial, as controvérsias e os estudos, tanto quanto as inquietações e as perspectivas, sobre as configurações e os movimentos da sociedade (IANNI, 1998). O fato é que, independentemente do ângulo de análise, a globalização da economia, da qual resultou a necessidade de reestruturação produtiva, de certa maneira passou a impor às organizações contingências específicas, das quais depende, em última instância, sua inclusão no mercado global (SARAIVA, 2001a). Ao mesmo tempo em que se globalizam os mercados com o avanço das tecnologias de informação, verifica-se um processo generalizado de reestruturação no setor produtivo, tendência sustentada por elevados aportes em tecnologia microeletrônica.

Embora a globalização e a reestruturação produtiva sejam temas bastante explorados, é importante discorrer sobre a influência desses fatores. Em primeiro lugar, freqüentemente encontram-se estudos que destacam seus efeitos em setores de ponta da economia, como o automobilístico, em detrimento de outros mais tradicionais, como o têxtil. Em segundo lugar, de forma combinada, esses fatores desencadearam as ações voltadas à modernização da gestão atualmente observadas no setor têxtil. Nesse sentido, sua análise específica permite tecer considerações a respeito de como as organizações locais têm reagido às atuais pressões por competitividade.

Luiz Alex Silva Saraiva, Mestre em Administração pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, é Pesquisador do Núcleo de Estudos Organizacionais e Tecnologias de Gestão (NEOTEG) da Universidade Salvador (CEP 30575-360 — Belo Horizonte/MG, Brasil), Coordenador e Professor do Curso de Administração e Vice-Diretor da Faculdade de Ciências Administrativas e Contábeis da Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira (FUNCESI).
E-mail: lassaraiva@uol.com.br
Endereço:
Avenida Protásio de Oliveira Penna, 360 — Apto. 101
Buritís
30575-360 — Belo Horizonte — MG

Solange Maria Pimenta, Doutora em Sociologia pela Université Paris I, Panthéon, Sorbonne (França), é Coordenadora de Pesquisa e Professora do Centro de Pós-Graduação da FEAD-Minas, Consultora Organizacional e de Pós-Graduação (CEP 30210-390 — Belo Horizonte/MG, Brasil).
E-mail: solange@face.ufmg.br

Maria Laetitia Corrêa, Doutora em Sociologia pela Université Paris I, Panthéon, Sorbonne (França), é Professora do Centro de Pós-Graduação da FEAD-Minas, Consultora Organizacional e de Pós-Graduação (CEP 30110-090 — Belo Horizonte/MG, Brasil) e do Núcleo de Estudos sobre Trabalho e Educação (NETE) da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais.
E-mail: marialaetitiac@yahoo.com.br

Para esclarecer alguns aspectos dessa discussão, pretende-se discorrer neste artigo sobre a globalização e a reestruturação produtiva, fenômenos que, associados, têm atuado fortemente em um processo de redimensionamento em níveis produtivo e organizacional em todo o mundo. Discutem-se, em primeiro lugar, os principais elementos da globalização e seu caráter reformulador da ordem até então vigente. Em seguida, a reestruturação produtiva é tratada com ênfase nos aspectos peculiares do Brasil, que de certa forma modificam e em alguns casos amplificam suas repercussões. Por fim, trata-se da reestruturação do setor industrial têxtil, enfocando principalmente os aspectos da abertura econômica e da adaptação das empresas locais à concorrência estabelecida pela nova ordem mundial.

2. GLOBALIZAÇÃO: REDEFINIDORA DE PAPÉIS

A natureza, a origem, a manifestação e as implicações da globalização vêm despertando posicionamentos acirrados nos freqüentes debates a seu respeito, não havendo até o presente momento convergência nem sobre seu conceito nem acerca dos seus impactos sociais, econômicos e culturais. Independentemente da corrente teórica, a globalização pode ser delimitada pela observação de algumas características fundamentais para explicar por que, cada vez mais, a lógica financeira adquire preponderância sobre a esfera produtiva. Coutrot (1997) destaca que a mundialização (como preferem denominá-la os franceses) possui três dimensões: a primeira é a **questão do comércio internacional** (que estaria crescendo mais rápido que a produção em nível mundial); a segunda, a **questão do investimento direto internacional** (90% do qual estão concentrados em países da *Organisation for Economic Co-operation and Development* — OCDE —, sendo reduzido o percentual para a América Latina e a Ásia e muito menor para a África); e a terceira, a **questão da circulação financeira** (pois circularia diariamente nos mercados de capitais internacionais uma quantidade que varia de US\$ 1 trilhão a US\$ 1,4 trilhão).

Um primeiro grupo de estudiosos, do qual faz parte Marques-Pereira (1995), entende a globalização, tanto no plano macroeconômico quanto no social, como a obsolescência do fordismo: ela ocorre ao mesmo tempo em que se aprofundam as assimétricas relações de poder e dominação que estão em sua origem, o que explicaria sua expansão e originalidade financeira. A globalização é defendida como um fato, mas apenas do ponto de vista das finanças, que passam a operar num único **espaço mundial** hierarquizado a partir do sistema financeiro norte-americano e viabilizado pela política econômica do Estado hegemônico — que é imitada, de imediato, pelos demais países industrializados (FIORI, 1997). O conceito de **globalização financeira** abrange tanto o desmantelamento das barreiras internas anteriores, entre as diferentes funções financeiras e as novas interdependências entre os segmentos de mercado, quanto a interpenetração dos mercados monetários e

sua integração em mercados mundializados, ou subordinação a esses⁽¹⁾ (CHESNAIS, 1996). A idéia de financeirização globalizada indicaria uma alteração fundamental no perfil das organizações que integram o atual sistema econômico mundial. Em vez de multinacionais, a economia global lidaria com organizações transnacionais⁽²⁾.

Ruben (1995) classifica os processos como transnacionais à medida que os fatores da produção — capital, ciência, cultura e tecnologia, e, ainda, as forças vivas de trabalho — se realizam fora das fronteiras de origem. Por um lado, as transnacionais tornar-se-iam organizações cujos interesses identificam-se sempre mais com os das instituições estritamente financeiras, não apenas por seu comum apego à ordem capitalista, mas por natureza **financeiro-rentista** de parte de seus rendimentos. Por outro, continuariam sendo locais de valorização do capital produtivo sob forma industrial (CHESNAIS, 1996), uma vez que, por mais avançadas que sejam as atuais tecnologias, a transformação e a produção de bens permanecem na indústria, que é inclusive um dos espaços em que são mais evidentes as possibilidades de avanço tecnológico e de aumento da lucratividade.

De acordo com Silva (1998, p.49), os conceitos de mundialização do capital e do mercado, embora não sejam sinônimos, expressam a dinâmica da mesma manifestação contemporânea, “a mundialização das atividades industriais, comerciais e financeiras de empresas”. Para os grandes grupos do setor de manufaturas ou serviços, a estreita ligação entre as dimensões produtiva e financeira da globalização do capital representa hoje um elemento inerente ao seu funcionamento cotidiano (CHESNAIS, 1996). Como na prática são cada vez menos nítidas as diferenças entre investimentos de *portfolio* e investimentos diretos, exatamente pelas mesmas razões as estratégias das transnacionais centram-se na obtenção de maior flexibilidade e capacidade de reação rápida aos ambientes economicamente adversos, o que pode envolver atividades de compra de controle acionário não por motivos produtivos, mas especulativos — aguarda-se a valorização dos ativos para logo em seguida vendê-los. Tais empreendimentos são administrados por tecno-estruturas sofisticadas, capazes de realizar diagnósticos e prognósticos, planejamentos e projetos, estando presentes em extensas partes da sociedade mundial, em geral mapeadas em termos de mercados reais e potenciais, “influenciando, cooptando ou atropelando Estados nacionais em suas organizações, diretrizes e intenções” (IANNI, 1998, p.29).

A segunda corrente de estudiosos classifica a globalização como um mito⁽³⁾ (HIRST e THOMPSON, 1998), reproduzido pela não-observação de uma série de fatores históricos associados ao fenômeno atual. Entre outros aspectos, questiona a existência efetiva de organizações transnacionais, embora reconheça que a influência das corporações gigantescas é cada vez mais significativa. De acordo com essa visão, a existência de empresas genuinamente transnacionais parece ser efetivamente rara, pois a maioria opera a partir de uma base nacional,

para onde são destinados seus lucros e de onde estratégias e políticas são definidas. Em outras palavras, as impossibilidades do modelo decorrem de um argumento fundamental para a compreensão do capitalismo atual: a relevância da questão da propriedade. É curioso observar que o sentido de transversal (que atravessa perpendicularmente uma superfície) se aplica às novas corporações, mas a partir de um núcleo, do qual emanam estratégias e decisões e para o qual são remetidos os *royalties*.

Da forma como a situação se desenrola, fica claro que os processos de globalização descaracterizam a política tradicional, tanto nos espaços domésticos quanto nos internacionais. O significativo movimento de bens econômicos, tecnologia, informações, idéias e pessoas através das fronteiras nacionais, ao mesmo tempo em que reduz a ação dos atores vinculados à esfera estatal e produz novas realidades sociais, estimula também novas posturas de atores provenientes das esferas do mercado e da sociedade civil (LEIS, 1995). Entre outros fatores, essa nova dinâmica exige a reestruturação do Estado⁽⁴⁾, a privatização das empresas produtivas estatais — saúde, educação, transporte, habitação e previdência — o que modifica, ou mesmo rompe, em alguns casos⁽⁵⁾, a relação entre o Estado e a sociedade.

Enfatizando o aspecto social, um terceiro grupo de estudiosos encara a globalização como um processo de desenvolvimento **desigual**, devido aos desníveis e às irregularidades na realização das forças produtivas e das relações de produção; **contraditório**, porque leva consigo tensões e atritos entre os subsistemas econômicos nacionais e regionais, enquanto províncias do sistema econômico global; e **combinado**, já que, a despeito das desigualdades de todos os tipos e das contradições também múltiplas, desenvolve-se em geral alguma forma de acomodação, associação, subordinação ou integração, nas quais os pólos dominantes ou mais dinâmicos subordinam, orientam ou administram os **emergentes**.

O que se observa atualmente é um processo global de reprodução ampliada do capital (FIORI, 1997), pois, ao mesmo tempo em que se desenvolve a concentração do capital pela absorção de investimentos menos ativos pelos mais agressivos, as forças produtivas e as relações de produção atravessam territórios, globalizando-se. Essa é uma globalização que causa impactos mais ou menos drásticos não apenas nas **fronteiras** — isto é, nas regiões ainda pouco impregnadas pelas forças produtivas e pelas relações de produção capitalistas, dominantes — mas também nas nações que antes possuíam economias centralmente planejadas.

Impulsionado pela expansão do mercado internacional, esse fenômeno, entretanto, não supõe, necessariamente, a emergência simultânea de uma sociedade mundial integrada (LEIS, 1995). Bourdieu (1998), por exemplo, postula que a noção de globalização está tão impregnada da ideologia neoliberal⁽⁶⁾ que quaisquer obstáculos encontrados no caminho da realização da nova ordem são automaticamente rotulados como frutos da rigidez ou do arcaísmo e toda intervenção direta e consciente,

ao menos quando vem do Estado, é de antemão desacreditada e, portanto, exortada a afastar-se em benefício de um mecanismo puro e anônimo — o mercado — quando na verdade, apesar do volume crescente da população precarizada, é a sobrevivência das instituições e dos agentes da ordem antiga que impede a dissolução da ordem social. Em outras palavras, atribuir ao mercado a responsabilidade pelo rumo de toda a sociedade é condená-la à barbárie⁽⁷⁾. Exatamente o que impede o mundo de entrar atualmente em uma crise absoluta é a existência dos mecanismos reguladores criticados pelos neoliberais, como a legislação, que impede, por exemplo, que todos possuam empregos precarizados, e o Estado, que consegue sustentar sua legitimidade mesmo sendo menos interventor do que no passado. O fato é que, independentemente da corrente teórica, a globalização tem trazido alterações expressivas no cenário macroeconômico, o que tem levado as organizações em todo o mundo a rever suas práticas de gestão, deixando aberto o caminho para um outro fenômeno contemporâneo que ajuda a compreender do quadro atual — a reestruturação produtiva.

3. REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA: A OUTRA FACE DA MESMA MOEDA

Como uma consequência da globalização, a reestruturação produtiva influencia expressivamente a gestão e a configuração produtiva das organizações, notadamente no que se refere à indústria — que presenciar as transformações mundiais como nenhum outro setor da economia. Na fase atual do desenvolvimento capitalista, tal processo de reestruturação generalizada pode ser considerado como original, na medida em que ocorre mundialmente uma modificação na natureza da acumulação do capital, da expansão material para a expansão financeira, o que, de acordo com Arrigui (1997), não caracteriza uma aberração, mas um desenvolvimento normal da acumulação de capital.

A reestruturação produtiva é basicamente resultado da combinação de dois fatores. Em primeiro lugar, as **inovações de base microeletrônica**, que revolucionaram a maneira pela qual o trabalho é organizado, alterando profundamente os princípios tayloristas de configuração das tarefas. Tais inovações são consideradas as principais razões das mudanças na organização da produção que, por sua vez, possibilitaram uma revolução tanto na gestão organizacional quanto no aparelho do Estado, garantida pela desregulamentação e eliminação das barreiras e restrições às ações do capital, nos níveis micro e macroeconômico⁽⁸⁾. A esse aspecto soma-se o segundo fator, a questão da **flexibilidade**, manifesta em termos de organização produtiva, de composição da mão-de-obra e de nível de produção. Associadas, essas dimensões implicaram modificações expressivas no mundo do trabalho, uma vez que aprofundam as já não pequenas assimetrias das relações capital-trabalho, enfraquecendo os sistemas anteriores de representação e negociação de interesses.

Sob outro prisma de análise, a reestruturação produtiva pode ser compreendida como a busca pela eficácia econômica, sendo processada pelo efeito conjugado de uma transformação organizacional em face das novas demandas do mercado e de uma revolução tecnológica, “na qual o paradigma eletromecânico cede lugar progressivamente à automação eletrônica e à informática” (PIMENTA, 1998, p.103). Os novos parâmetros produtivos não mais se apresentam de maneira estática, mas dinâmica. Se a preocupação do fordismo/taylorismo era postular uma maneira mais adequada a seguir e cada perturbação era considerada uma imperfeição, o modelo atual transforma o *the best way* em um procedimento duradouro de aperfeiçoamento sem fim (DEDECCA, 1996), rumo a uma produção sempre mais enxuta, subordinado sempre “ao referencial de incremento da qualidade e de uma produtividade mais elevada” (PIMENTA, 1998, p.102).

A palavra de ordem passa a ser, então, flexibilidade — seja apoiada em processos produtivos mais facilmente cambiáveis, seja mediante um modelo de gestão com ênfase em alternativas produtivas às perspectivas mecanicistas de organização do trabalho — que representa para as empresas o meio privilegiado de reduzir a irreversibilidade em um ambiente estável (DEDECCA, 1996). Há uma constante preocupação das empresas em flexibilizar-se, aprimorando sua capacitação tecnológica, mantendo o acesso ao mercado e sintonizando-se com as mudanças internacionais (LEITE e POSTHUMA, 1996).

A internacionalização da produção provoca o surgimento de duas vantagens estratégicas inter-relacionadas para as empresas. A primeira é a produção de uma concorrência global entre a mão-de-obra cara e a mão-de-obra barata, uma vez que empregos são **exportados** de países ricos (nos quais os custos são mais elevados) para os países pobres (que têm como diferencial a baixa remuneração)⁽⁹⁾. A segunda vantagem diz respeito às condições tributárias: as repartições de fiscalização tributária de um estado podem ser jogadas como trunfos⁽¹⁰⁾ contra as condições e repartições de outros estados, acabando por serem solapadas⁽¹¹⁾ (BECK, 1997). Com relação a esse aspecto, Rodríguez-Pose e Arbix (1999, p.58) são categóricos ao afirmar que “a prosperidade futura de cada região depende de sua capacidade em formular e implementar estratégias de competição territorial bem-sucedidas”.

A flexibilidade, por sua vez, englobando a especialização flexível, designa a multiquificação demandada dos trabalhadores, que passam a ter de apoiar-se em múltiplas habilidades a fim de serem alocados nas áreas em que a empresa necessitar por motivo de variação na demanda. A qualificação assumiu características de **seleção natural** da mão-de-obra, na qual apenas os **mais aptos** (ou mais qualificados) devem sobreviver. É preciso atentar para o fato de que não se trata de um processo aleatório ou mesmo despretensioso de qualificar a mão-de-obra. Há objetivos implícitos e explícitos envolvidos no processo, que vão desde a maior preparação para lidar com máquinas e

equipamentos mais avançados à sutil sujeição às estratégias de qualificação que a empresa julgue mais adequadas para cada tipo de função.

A educação profissional, sob esse ângulo de análise, permanece envolta em questões de cunho estratégico, uma vez que a própria noção de qualificação atende, em primeiro lugar, aos interesses organizacionais e só posteriormente aos interesses dos trabalhadores. Tal aspecto só vem a agregar-se à noção de flexibilidade, uma vez que esse fator pode ampliar-se mediante o achatamento da pirâmide hierárquica — redistribuem-se atribuições entre os **sobreviventes** da reestruturação, especialmente atribuições de caráter gerencial para os operadores diretos, sendo a eles repassadas responsabilidades, mas sem o correspondente nível de autoridade. O mesmo pode ocorrer a partir de redefinições oriundas de programas de qualidade total ou reengenharia, em que os programas de educação básica e formação/reciclagem profissional têm espaço mais relevante, seja promovendo a flexibilidade em termos ideológicos — buscando uma nova postura profissional, mais **colaborativa** — ou em termos de formação técnica, possibilitando a construção de **mapas de versatilidade** a partir de cursos frequentados pelos trabalhadores (BRESCIANI, 1997).

Quando acoplada à adoção de inovações microeletrônicas, a flexibilidade possui implicações principalmente sociais, entre as quais se destaca o desemprego, causado pela introdução de tecnologias no nível produtivo (DEDECCA, 1996). O desemprego deixa de ser acidental ou expressão da crise conjuntural e define-se como estrutural⁽¹²⁾, pois, ao contrário da forma clássica, não opera por inclusão de toda sociedade no mercado de trabalho e de consumo, mas por sua exclusão (NEVES, 1998).

Na verdade, o maciço processo de destruição de postos de trabalho que se presencia atualmente resulta da mobilidade de ação que o capital industrial recuperou, para investir e desinvestir em nível local ou internacional, bem como da liberalização do comércio internacional. A mudança de propriedade do capital industrial só potencializa as consequências, pois, “mesmo em grupos onde foi restabelecida a rentabilidade do capital, constata-se (...) uma fortíssima pressão para reduzir ainda mais os custos, ‘eliminando gorduras de pessoal’ e automatizando em velocidade máxima. É aí que se situa o ponto de partida de um encadeamento cumulativo e realimentador, cujos efeitos são depois agravados ainda mais pelas operações de capital monetário” (CHESNAIS, 1996, p.306).

O mercado de trabalho teve suas feições profundamente alteradas com a reestruturação produtiva. Seus diversos elementos mostram um comportamento determinado por formas pelas quais o trabalho passou a ser organizado. Em particular a introdução das tecnologias microeletrônicas e a disseminação da idéia de flexibilidade, como uma espécie de dogma — uma vez que tudo precisa ser flexível, com exceção dos elevados padrões de desempenho das organizações, intrinsecamente relacionados à idéia de enxugamento de pessoal — reformularam

as características e atitudes da força de trabalho em seus diversos níveis. Para Neves (1998), a reestruturação produtiva, associada à globalização, trouxe como consequência a heterogeneidade e a fragmentação da classe trabalhadora, a diminuição de postos de trabalho e empregos no setor industrial e a diversificação crescente do setor de serviços, aumentando a demanda em algumas áreas, mas desempregando grande contingente de mão-de-obra.

A heterogeneidade do mercado de trabalho, denominada de bipolarização, ocorre mediante a formação de duas realidades distintas: de um lado, gozando de todas as prerrogativas, encontra-se o trabalhador formal das empresas, legalmente a elas ligado e normalmente possuindo um nível de qualificação elevado; na outra ponta, encontram-se os trabalhadores subcontratados, contratados em tempo parcial, ou ainda estagiários, que, gozando de quase nenhum benefício, normalmente têm suas atribuições definidas por contratos temporários de trabalho, no chamado trabalho precarizado.

Com relação ao mercado de trabalho atual, Castel (1998) postula que a precarização constitui uma outra característica, menos espetacular do que a flexibilidade, porém ainda mais importante, sem dúvida. De acordo com sua visão, o contrato de trabalho por tempo indeterminado está em vias de perder sua hegemonia, e, de agora em diante, é um equívoco caracterizar essas novas formas precárias de emprego como particulares ou como atípicas, pois é cada vez mais claro que a precarização do emprego e o desemprego se inseriram na dinâmica atual de modernização. Singer (1999) complementa tal argumentação ao mostrar-se cético a respeito de um retorno à estabilidade do período pré-globalização, uma vez que, em sua opinião, a globalização incorporou, de uma forma ou de outra, um expressivo contingente antes inteiramente marginalizado, e que não faz questão de garantias legais (ou não pode querer fazê-lo). Singer (1999, p.37) acrescenta que “enquanto a incorporação dessas massas não estiver esgotada, é uma luta quase sem perspectivas tentar reter os empregos de alto custo em mercados cujas barreiras foram derrubadas”.

4. A MODERNIZAÇÃO PRODUTIVA NO BRASIL

Embora desde o final dos anos 1970 se tenha assistido no Brasil a tímidas incursões no que se refere à modernização produtiva, especificamente relacionadas à introdução dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQs), tal processo não significou, nesse primeiro momento, uma redefinição das formas de organização do trabalho ou aquisição de equipamentos microeletrônicos. A perspectiva dominante à época tinha como principal intuito a redução de custos, e trazia, sob o lema da modernidade, um objetivo de disciplinar a iniciativa operária, em uma tentativa de **integrá-la** à empresa — mas sem uma efetiva modificação das relações de poder no seu interior (LEITE, 1994).

O fracasso da consolidação dos CCQs no Brasil pode ser analisado sob a ótica do movimento sindical que, a partir da

década de 1930, foi marcado pelo corporativismo (DUARTE, 2000) e, na época da ditadura militar, desmobilizou-se, sofreu forte repressão e foi praticamente excluído da vida política nacional. Quando em maio de 1978, no ABC paulista, ocorreu a primeira grande greve brasileira pós-1968, os trabalhadores passaram a expressar seu posicionamento em relação ao empresariado⁽¹³⁾, que gozava de proteção em um contexto econômico baseado em uma política de substituição de importações. Sob outro ângulo, pode-se argumentar que a cultura brasileira, baseada em características autoritárias, dificulta a difusão de conceitos calcados em participação efetiva e em democratização das relações de trabalho, o que ainda hoje é um item menor na pauta de negociações⁽¹⁴⁾.

Na década de 1980, com a crise que se instalou no País, a queda acentuada nos níveis de produção e emprego, em um cenário marcado por políticas econômicas conservadoras e gradativa abertura externa da economia, pressionou a modernização das empresas e abriu espaço para as mudanças nas relações de trabalho. É quando surge o chamado novo sindicalismo. Durante a recessão, as empresas adotaram posições agressivas nas negociações coletivas, no sentido de recompor sua autonomia para determinação das estruturas de classificação das ocupações e salários e no uso da força de trabalho. Essa pressão exercida pelas empresas se fez sentir também sobre o Estado. Em face de sua delicada situação financeira e da política conservadora adotada, procedeu à desregulamentação do mercado de trabalho por meio da desindexação dos salários e da ampliação das possibilidades de contratação de mão-de-obra em tempo parcial ou determinado (DEDECCA, 1996).

Somente a partir do processo de abertura da economia, intensificado na década de 1990, é que se pode falar, de fato, em reestruturação produtiva e em movimento de globalização de mercados no que se refere ao Brasil. O isolamento comercial do País atrasou sua inserção na economia mundial e, não obstante ter provocado impactos negativos sobre os níveis de emprego em diversos setores, a abertura econômica trouxe benefícios para os consumidores pela maior disponibilidade de bens e serviços, melhores preços e tecnologia⁽¹⁵⁾ (LACERDA, 1998).

As organizações industriais brasileiras sentiram com maior intensidade os impactos da globalização em parte devido à estratégia de **isolamento comercial** do país adotada no período compreendido entre 1950 e 1980 — época de ouro para as empresas locais. Tratava-se de um mecanismo de desenvolvimento local autóctone que consistia em trazer para o Brasil indústrias que fabricassem produtos até então importados. O mercado para aqueles produtos já existia e assim, por meio de uma série de incentivos e subsídios, encorajava-se tanto o capital nacional quanto o estrangeiro a construir indústrias para substituir importações. Essa estratégia era proveniente de orientações da Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (Cepal), a qual recomendava que o desenvolvimento

local só poderia ocorrer mediante o incentivo à indústria nacional, o que deveria ser buscado com a restrição à entrada de produtos estrangeiros.

5. REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA “À BRASILEIRA”

No Brasil, a reestruturação produtiva possui algumas peculiaridades que precisam ser levadas em consideração para uma compreensão mais adequada do contexto local. Um primeiro aspecto que deve ser observado é sua condição de país emergente: por manter-se na periferia da economia mundial, o Brasil, como outros países em desenvolvimento, vive uma realidade em que se defronta com a necessidade de atualização tecnológica, em níveis produtivo e de gestão, para manter-se em condições de competir com seus congêneres internacionais. Ao mesmo tempo, entretanto, depara-se com uma escassez de capitais para investir, sejam internos devido às limitações dos mercados locais, sejam externos, pela priorização de investimentos no mercado financeiro.

Embora a ideologia neoliberal utilize expressões como **aldeia global** e **mundo sem fronteiras**, elas devem ser consideradas apenas como indicativas das expectativas e ilusões apresentadas como ideais a serem realizados (IANNI, 1998), principalmente em países que não se encontram no núcleo econômico e geopolítico mundial. Com a abertura da economia brasileira, houve a reestruturação de um número minoritário de empresas, que, com exceções importantes, ocorreu de forma não negociada com os sindicatos, uma vez que as ondas de racionalização produtiva são baseadas em decisões empresariais unilaterais, que não considera as sugestões dadas pelos trabalhadores e sindicatos através dos restritos canais de comunicação existentes (DEDECCA, 1996). Obstáculos importantes na mudança das relações de trabalho têm sido, portanto, o código de trabalho e as culturas gerenciais autoritárias (DE LA GARZA, 1997). Esse é um segundo ponto a ser observado na análise das feições que a reestruturação produtiva nacional assumiu.

Um terceiro fator peculiar da reestruturação produtiva no Brasil é o fato de que o sindicalismo local, não obstante a existência de núcleos muito combativos e estruturados (a exemplo do ABC), pouco conseguiu desenvolver a prática de negociação coletiva como direito legítimo dos trabalhadores⁽¹⁶⁾. A negociação, por sua vez, parece ser utilizada mais como eufemismo para a condução de acordos vantajosos para a organização do que como sinônimo de um acordo bilateral em que cada parte cede um pouco a fim de que seus objetivos sejam alcançados. Nesse sentido, não se pode perder de vista que a capacidade de interferência dos sindicatos e dos trabalhadores tem sido um elemento importante na definição das características da negociação (LEITE e POSTHUMA, 1996).

A flexibilidade demandada pela reestruturação produtiva encontra, em países como o Brasil, terreno fértil para a prolifera-

ção de práticas autoritárias, notadamente no que se refere à introdução de novas tecnologias e, principalmente, com relação às políticas e critérios de demissão. A flexibilidade, que conforme De La Garza (1997, p.49) seria “a capacidade da gerência de ajustar o emprego, o uso da força de trabalho no processo produtivo e o salário às condições mutantes da produção”, pode apresentar-se de diversas formas e conteúdos, que por sua vez dependem das concepções que estão por trás, sobretudo, das interações entre os atores, instituições, normas e culturas dentro e fora do trabalho. Assim, pede cautela a visão pautada na inexorabilidade da globalização e da reestruturação produtiva, que seriam fatores arrematadores e insusceptíveis de ser evitados (e negociados) sob qualquer prisma de análise⁽¹⁷⁾. Na verdade, a flexibilização do trabalho concretiza-se em meio a concepções e práticas de organização e gestão da produção, bem como da legislação trabalhista, sindical e social, e condicionantes econômicas, tecnológicas, socioculturais e políticas, desde o plano do local da produção até os níveis setoriais, nacionais e regionais. A flexibilização não é meramente determinada pela reestruturação produtiva, ou imposta pela lógica competitiva, pois “a dinâmica das relações sociais em curso mostra, particularmente no que diz respeito aos ‘mundos do trabalho’, que a concretização da flexibilidade se dá em múltiplas dimensões e a partir das interações entre os atores sociais, desde o plano macroinstitucional até o chamado ‘chão-de-fábrica’. Ainda nesse sentido, cabe notar que as características e possibilidades que assume a flexibilidade na organização da produção e do trabalho se entrelaçam com a dimensão regulatória das relações trabalhistas e, portanto, com a ‘flexibilidade’ presente em um determinado sistema de relações de trabalho” (BRESCIANI, 1997, p.95).

O quarto fator a ser observado é a natureza da flexibilização brasileira. No Brasil, como em toda a América Latina, as formas principais que a flexibilidade adotou têm sido a mudança da legislação trabalhista, a transformação na contratação coletiva e a ruptura ou enfraquecimento dos pactos corporativos entre sindicatos, empresas e Estado. Todavia, nos países em que tal flexibilização tem avançado, há uma preferência empresarial pela flexibilidade unilateral e sua tradução em desregulamentação com intensificação do trabalho⁽¹⁸⁾ (DE LA GARZA, 1997). Especificamente no caso brasileiro, torna-se relevante chamar a atenção para tal flexibilidade, tendo em vista que o termo **flexibilização** tem sido usado predominantemente como sinônimo para a desregulamentação no plano macroinstitucional⁽¹⁹⁾ (BRESCIANI, 1997). A ênfase do debate nas virtudes da flexibilidade do trabalho está bem mais relacionada ao desejo empresarial de mínima restrição ao uso dos recursos necessários à realização do processo produtivo do que à idéia de tornar mais ágeis as organizações locais. Dessa forma, “além da polêmica sobre a geração de empregos, a flexibilização da regra vigente traz como evidente armadilha a possibilidade de um novo tipo de abuso empresarial, excedendo o limite para os contratos do novo tipo e ampliando a

rotatividade. Tal perspectiva se mostra plausível tendo em vista a precariedade da fiscalização. Em princípio, porém, seu principal efeito seria o de eventualmente transformar vínculos classificados como informais em formais”⁽²⁰⁾ (BRESCIANI, 1997, p.91).

Um quinto aspecto que pode caracterizar a reestruturação produtiva **à brasileira** é a produção e a reprodução de práticas sociais dos dominantes em relação aos dominados — no nível social, econômico ou político. Em uma pesquisa realizada com empresários paulistas, Diniz e Boschi (1993) descobriram que grande parte dos entrevistados se queixa da forma de execução das políticas governamentais, salientando o estilo autoritário do governo, caracterizado pelo uso indiscriminado de medidas provisórias, pela tomada de decisões sem diálogo com setores da sociedade e, particularmente, com o próprio empresariado. O ponto central das críticas diz respeito à falta de flexibilidade e de disposição para negociar, “freqüentemente trazendo soluções prontas e acabadas frente às quais não restaria aos outros atores senão a alternativa de submissão”⁽²¹⁾ (DINIZ e BOSCHI, 1993, p.113).

O último fator a ser considerado na reestruturação produtiva brasileira é a questão da histórica desigualdade social que, de acordo com Sales (1994, p.26), “tem sido o cartão de apresentação do Brasil ao mundo”. Na realidade brasileira convivem, lado a lado, grotões subdesenvolvidos, como é o caso de certas regiões do Nordeste e da periferia dos grandes centros urbanos do País, e a Avenida Paulista, palco atuante, embora periférico, da globalização, que rejeita a sua quota de participação na promoção da desigualdade. Tal desigualdade — principalmente econômica — ancorada num histórico processo de concentração de renda, condiciona a existência de um mercado interno muito restrito.

Com a abertura da economia, os empresários defrontam-se cotidianamente com complexas formas concretas de ação e compreensão do mundo. A suposta incomensurabilidade dessas práticas e visões do mundo em confronto produz (ou pode produzir) “relações de sociabilidade nas quais conflitos de interesses e tentativas de imposição de uma prática sobre outra fazem parte do cotidiano” (RUBEN, 1995, p.81). Talvez por isso, a versão local da reestruturação produtiva pareça tão mais avassaladora. De acordo com Leis (1995, p.61), a dificuldade para pensar um mundo em que a diversidade cultural possa dialogar surge da suposição de que “o processo de secularização e modernização, imposto pela etnocêntrica razão ocidental, continua sendo a melhor receita disponível para tratar os problemas da globalização”.

6. O SETOR TÊXTIL BRASILEIRO: ABERTURA ECONÔMICA, ADAPTAÇÃO E CONCORRÊNCIA NA NOVA ORDEM

Embora tenha sido um dos pilares do desenvolvimento industrial nacional, o setor têxtil brasileiro não possui a mesma

expressão do passado, tendo diminuído significativamente sua participação no Produto Interno Bruto (PIB) industrial. Contudo, permanece como uma importante fonte de pesquisas a respeito do desempenho e das condições da economia industrial local, particularmente devido às repercussões macroeconômicas a respeito da sua reconfiguração na última década. A abertura da economia na década de 1990 afetou diretamente esse setor, principalmente em virtude da obsolescência produtiva (conforme a tabela 1), ausência de dinamismo na gestão e protecionismo generalizado (OLIVEIRA, 1997).

Tabela 1
Percentual Médio de Recursos Direcionados à Aquisição de Novos Equipamentos

	Indústria Têxtil %	Indústria em Geral %
ROL gasta em equipamentos (Média)	10,90	11,30
ROL gasta em equipamentos (Mediana)	10,00	5,50
ROL gasta em equipamentos (Coeficiente Variável)	0,95	1,35

Nota: ROL = Receita Operacional Líquida Comprometida.
Fonte: Adaptada de Senai/CNI (1998).

Anos de política de substituição de importações trouxeram uma certa acomodação produtiva, só modificada a partir da abertura da economia ao comércio internacional na década de 1990. Para fazer frente às pressões por transformações mais abrangentes, o setor têxtil brasileiro reestruturou-se, melhorando o processo produtivo, modernizando equipamentos, incrementando a qualidade do produto final e reduzindo os custos. Os desdobramentos desse processo puderam ser percebidos pela concentração industrial e pela modernização generalizada das empresas para fazer frente aos desafios. No que diz respeito à concentração industrial, assistiu-se a um processo nunca antes presenciado. Houve significativa elevação na quantidade de empresas falimentares e pré-falimentares do setor, que, para não desaparecer ante a maciça concorrência de produtos importados, notadamente provenientes do Sudeste Asiático, tiveram de rever suas estratégias organizacionais, conforme demonstra a tabela 2. Para se ter uma idéia da magnitude do fenômeno que está sendo discutido, 26% das empresas do setor encerraram suas atividades entre 1990 e 1997, o que foi sentido de forma mais significativa nos ramos de fiação (redução de 53%), tecelagem (queda de 52%) e beneficiamento (que teve uma redução de 53%) (BRITTO, 1999).

As organizações industriais que conseguiram reagir à abertura da economia brasileira ao mercado internacional, as chamadas **sobreviventes**, fizeram uso de dois recursos principais:

Tabela 2**Indicadores do Setor Têxtil (Fiação, Tecelagem, Malharia e Beneficiamento)**

Indicador	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Número de empresas	4.938	4.853	4.584	4.436	4.470	4.103	3.817
Número de empregos (1.000)	809	703	521	483	501	436	356
Produção de fios (1.000 t)	1.224	1.233	1.354	1.394	1.377	1.155	1.021
Produção de tecidos (t)	814	842	949	1.003	1.042	839	850
Produção de malhas (t)	371	358	405	453	457	414	407
Variação anual da produtividade	—	1,4	1,0	4,7	5,2	5,4	17,7

Fonte: Adaptada de Britto (1999).

- investimento maciço em tecnologia aplicada ao processo produtivo, pois a intensidade do uso de equipamentos de base microeletrônica “constitui uma importante evidência do processo de modernização empresarial, devido à importância estratégica destes equipamentos no interior do sistema produtivo” (BRITTO, 1999, p.1176);
- investimento em tecnologias de gestão, formas mais efetivas de administrar a estrutura, a tecnologia, os processos e a mão-de-obra.

De acordo com Britto (1999, p.1177), em função da sua variedade, tais mecanismos “podem se adaptar às especificidades do contexto industrial no qual são introduzidos, convertendo-se em importante fator de incremento de competitividade”. As empresas optantes pelo investimento em tecnologia produtiva, na sua maior parte grandes empresas, de acordo com Costa (2000), preocuparam-se com a redução da defasagem tecnológica proveniente do período de proteção comercial. Isso não significa que isso ocorra de forma homogênea, pois a difusão de inovações se dá tanto mediante a coexistência de empresas que operam em diferentes estágios tecnológicos, como pelo fato de existirem equipamentos pertencentes a gerações distintas em uma única planta. Os dados da tabela 3 explicitam essa questão.

Dessa maneira, os investimentos em tecnologia não foram homogêneos, nem poderiam ser, haja vista a diversidade do parque industrial têxtil nacional. Como salienta Vasconcellos (1995), em seu conjunto a realidade organizacional brasileira resultou numa convivência entre o moderno e o arcaico, o que, heterogeneamente, configura as características empresariais locais. A heterogeneidade

do setor têxtil brasileiro pode ser caracterizada em três dimensões: porte das empresas, lógica produtiva e nível de modernização.

Inicialmente, as empresas têxteis são heterogêneas quanto ao porte. Em 1995, das cerca de 17.000 empresas distribuídas pelo território nacional, apenas 540 possuíam mais de 300 trabalhadores, respondendo por 40% do volume de produção e 24% do total de empregos do segmento (GORINI e SIQUEIRA, 1997). Além de ser uma questão de porte, a heterogeneidade do ramo têxtil também está ligada à lógica específica das diferentes áreas existentes na produção. Segundo Britto

(1999), é possível associar à produção processos contínuos ou semicontínuos, intensivos em matérias-primas e energia e que requerem escalas técnicas e econômicas relativamente elevadas, dependendo das características produtivas da empresa (fiação, tecelagem, malharia ou beneficiamento). Um terceiro aspecto da heterogeneidade do setor é o processo de modernização. Fazem parte do setor empresas atualizadas tecnologicamente e em nível de gestão (com alto uso de sistemas de controle de qualidade total ou em processo de certificação das normas do sistema ISO 9000); empresas em modernização, que estão implementando sistemas de controle de qualidade, e empresas defasadas, o restante delas, com problemas de recursos estratégicos e tecnológicos.

Para um quadro mais completo do setor, faz-se necessário acrescentar que no território nacional a distribuição dessas empresas não se dá de maneira equitativa, pois verifica-se forte contraste entre pequenas e médias empresas pouco modernizadas e grandes empresas atualizadas tecnologicamente e em

Tabela 3**Grau de Atualização Tecnológica das Empresas**

Estágio de Atualização	Número de Empresas	%	Intensidade do Uso				
			CIM	SDCD	CLP	Mainframes/Micros	CAD/CAM
Atualizadas	3	9,4	2,30	4,00	4,30	5,00	3,70
Em modernização	10	31,2	1,70	1,60	4,00	4,70	2,60
Defasadas	19	59,4	1,05	1,05	1,20	2,73	2,16
Total	32	100,0	1,39	1,50	2,37	3,56	2,44

Legenda: CIM = Manufatura Integrada por Computador
SDCD = Sistema Digital de Controle Distribuído
CLP = Controlador Lógico Programável
Mainframes/Micros = Computadores usados na linha de produção
CAD/CAM = Software utilizados para o desenho flexível de processos

Fonte: Britto (1999).

condições de enfrentar a concorrência externa, o que evidentemente cria obstáculos ao fomento de políticas únicas e estruturadas para todo o setor (SARAIVA, PIMENTA e CORRÊA, 2001). Nos aspectos apresentados, fica claro que esse setor é bastante representativo da heterogeneidade do parque industrial brasileiro.

No que se refere à gestão, a introdução de novas tecnologias parece não ter acompanhado as práticas produtivas, pois, de acordo com Carvalho e Bernardes (1996), a ênfase das empresas brasileiras é colocada antes na adoção de técnicas do que em mudanças de organização e gestão de maior envergadura, sendo poucas as que têm avançado no sentido de adotar mudanças nas políticas de Recursos Humanos e de Relações Industriais que acompanhem as técnicas oriundas de outros contextos⁽²²⁾, conforme pode ser observado na tabela 4, em que a ênfase recai sobre aspectos de cunho produtivo-operacional.

Tabela 4

Utilização de Inovações Organizacionais

Grau de Utilização	Não Usa/Baixo	Médio/Alto
I — Qualidade		
Gestão da Qualidade Total	37	50
Controle Estatístico de Processo	36	50
ISO 9000	60	37
II — Organização do Trabalho		
Trabalho em Grupo	32	54
Multifuncionalidade/Polivalência	41	54
Uso de Células	69	14
III — Economia de Tempo e Materiais		
Manutenção Preventiva	45	19
Redução do Lead Time	36	46
Just-in-Time	69	23
Troca de Ferramentas	54	41
Kanban	82	14
Conservação de Energia	19	68
IV — Planejamento e Gestão		
Sistema ABC de Custeio	55	41
Planejamento Estratégico	24	70
Necessidade de Materiais	28	59
Reengenharia	69	23

Fonte: Senai/CNI (1998).

Condizentes com a ideologia neoliberal e com o quadro de reestruturação produtiva, os elementos componentes da gestão mais valorizados são a cooperação⁽²³⁾ e a flexibilidade. Tais variáveis combinam-se com sincronia com o intuito de fazer a fábrica⁽²⁴⁾ alinhar-se mais estreitamente aos desígnios do capital, pois, sob um ângulo, há crescente demanda por empregados mais cooperativos — normalmente para isso minando as reivindicações dos trabalhadores nas suas bases. Bourdieu

(1998) sustenta que isso se dá por meio da instituição de uma lógica de luta de todos contra todos, em todos os níveis da hierarquia, um processo que não teria êxito sem a flexibilização (que produz a insegurança) e a existência de um exército de reserva de mão-de-obra docilizada pela precarização e pela ameaça permanente de desemprego. Em geral a questão da modernização tecnológica é um trunfo das empresas porque se por um lado atende às necessidade de competição do setor, por outro tem sido usada como tática de redução do número de empregos, conforme pode ser visualizado na tabela 5.

Tabela 5

Evolução do Emprego de Empresas Atualizadas e Defasadas Tecnologicamente

Empresas	Emprego		Variação %
	1992	1996	
Atualizadas	4.075	2.242	– 45
Em modernização	9.376	7.375	– 21
Defasadas	12.439	10.025	– 19

Fonte: Britto (1999).

A racionalização produtiva passou a associar decisões de automação mais limitadas à adoção de novos procedimentos de organização do trabalho. Transitou-se, assim, de uma estratégia de racionalização exclusivamente centrada na combinação de novos equipamentos para outra, organizada pela combinação de velhos equipamentos, novos equipamentos e trabalho. Conforme Dedecca (1996, p.110), “a utilização de velhos e novos equipamentos, a maior integração dos fornecedores, a quase total eliminação dos estoques de matérias-primas, peças e produtos acabados, a redução drástica dos defeitos dos produtos, que caracterizavam a nova fase de reorganização, requeriam maior participação dos trabalhadores, com o objetivo de antecipar a solução dos problemas, garantindo-lhes, assim, a continuidade e a estabilidade do sistema de produção enxuta. A cooperação exigiu alterações importantes nas estruturas hierárquicas das empresas, comprometendo, mesmo que parcialmente, a verticalização e o autoritarismo que antes orientavam a coordenação do trabalho”.

Assim, a cooperação demandada pelos novos modelos produtivos é essencialmente sustentada pela ameaça de precarização e pela tomada de decisões unilaterais de investimentos, normalmente associadas à redução do nível de empregos⁽²⁵⁾. O processo é conduzido de forma a causar a impressão aos trabalhadores de que leva à plena participação, de que eles são integrados ao processo de gestão da organização⁽²⁶⁾ (SARAIVA, 2001b). Porém, verifica-se, na prática, que se trata de uma participação controlada e limitada, estritamente relacionada aos objetivos empresariais. Tanto é verdade que o tipo de treina-

mento realizado pelas empresas do setor enfatiza o desenvolvimento de habilidades operacionais, conforme pode ser visto na tabela 6.

Mesmo com o quadro de estabilidade que favorece o aquecimento da demanda interna, ainda muito baixa⁽²⁷⁾, com as projeções de expansão do setor nos próximos anos (pela aproximação dos produtos nacionais em níveis de produtividade e qualidade aos dos países concorrentes), e com o crescimento das exportações para o Mercosul (GORINI e SIQUEIRA, 1997), não existem perspectivas de contratação de empregados na mesma proporção. Nessa dinâmica, portanto, o que está em jogo não é apenas uma reorganização da produção “mas também uma nova interação entre esses diversos mecanismos reguladores, a qual atesta a adesão sindical às novas formas de gestão do trabalho” (MARQUES-PEREIRA, 1995, p.20). Coutrot (1997) acrescenta mais um elemento, ao destacar que, ao mesmo tempo em que a iniciativa e a autonomia dos empregados no nível produtivo é ampliada, observa-se um aumento da prescrição do trabalho, da formalização das tarefas, dos controles que as empresas exercem sobre o trabalho e sobre os trabalhadores em particular com os processos da qualidade total.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na atual conjuntura, resultante da associação generalizada da globalização à reestruturação produtiva, a análise de seus desdobramentos contribui para considerações mais amplas a respeito das transformações estruturais que os setores industriais estão empreendendo para continuar a existir enquanto agentes do mercado. Pôde-se observar que tais alterações, não obstante partilharem os mesmos princípios, apresentam diferentes configurações de acordo com as particularidades do ambiente no qual o processo estiver se desenrolando.

No que tange ao trabalho em si, a palavra de ordem passou a ser flexibilidade — seja apoiada em processos produtivos mais facilmente cambiáveis, seja mediante um modelo de gestão que enfatiza alternativas produtivas às perspectivas mecanicistas de organização do trabalho — que representa para as

Tabela 6

Formas de Realização de Treinamento de Pessoal^(*)

Tipos de Treinamento	Na Própria Empresa	No Senai	Em Outras Entidades	Não Realiza
Programas de Qualidade	72	28	41	16
Programas de Aumento de Produtividade	69	3	16	22
Programas de Desenvolvimento Tecnológico	53	50	50	16
Operação de Máquinas	66	31	31	13
Treinamento em Manutenção	64	45	35	16
Educação Básica	19	6	41	44
Treinamento em Informática	31	13	72	13

(*) Em termos da porcentagem de empresas que reportaram cada forma de treinamento.

Fonte: Adaptada de Britto (1999).

empresas o meio privilegiado de reduzir a irreversibilidade em um ambiente estável. Esse fator atua internamente como um critério de seleção permanente, ou seja, os qualificados possuem condições de permanecer empregados, enquanto que os semi ou não qualificados podem estar com seus dias de emprego formal contados.

Aqui cabem aos gestores reflexões mais aprofundadas a respeito de como tem se caracterizado a gestão em seus desdobramentos mais amplos. A combinação de elementos de ordem tecnológica e gerencial só pode ser efetiva em termos de resultado se as relações de trabalho também se modificarem. Não faz sentido uma gestão avançada em termos produtivos com preservação de sistemas conservadores de poder e de gerenciamento da mão-de-obra. Esse é o único caminho objetivamente inviável, porque parte do ponto de vista de que os empregados não percebem (e que não reagiriam, caso percebessem) as inconsistências do modelo, o que, evidentemente, é um equívoco.

Nesse quadro, a indústria têxtil, como outros setores mais dinâmicos da economia, tem como grande desafio a sobrevivência de suas organizações em um quadro de metamorfoses profundas, que passam a modificar não apenas seus processos produtivos para garantir flexibilidade aliada a custos compatíveis e competitivos, mas também sua forma de gestão, que passa a valer-se de uma série de elementos para garantir cooperação e engajamento da mão-de-obra. ♦

NOTAS

- (1) De acordo com Pochmann (1999, p.20-21), “um exemplo concreto da financeirização da riqueza é que em 1970 a quantidade de recursos que circulavam nos mercados financeiros dos países envolvidos era 15 vezes superior à quantidade de recursos voltados para investimento produtivo. Vinte e seis anos depois, em 1996, a estimativa da

quantidade de recursos que circulam nos mercados financeiros chega a ser 78 vezes superior à quantidade de recursos investidos produtivamente na economia”.

- (2) Silva (1998) define organização transnacional como um tipo de organização que, atuando em mercados

- de mais de uma nação, objetiva auferir o lucro esperado por seus investidores, buscando: **competitividade global**, proveniente da estratégia das companhias globais; **flexibilidade multinacional**, trazida das estratégias das companhias multinacionais; e **aprendizado mundial**, oriundo da estratégia das companhias internacionais. O problema dessa definição é que não aborda a questão da propriedade. Na história do capitalismo, ela sempre definiu as estratégias e o controle da empresa, independente de seu porte e localização. E nos dias atuais ainda é fundamental, para entender-se o capitalismo, saber quem lucra, quem acumula.
- (3) Hirst e Thompson (1998) defendem que a atual economia altamente internacionalizada possui precedentes, sendo raras as empresas genuinamente transnacionais. Não se verifica também uma transferência de investimentos e empregos dos países avançados para os países em desenvolvimento, pelo fato de que a economia mundial está longe de ser **global**, uma vez que as grandes potências econômicas podem exercer fortes pressões de governabilidade sobre os mercados financeiros e outras tendências econômicas. Por exemplo, se a empresa é controlada por americanos, sua nacionalidade é americana e não transnacional (no sentido de **além do nacional**).
 - (4) Não se pode esquecer de que essa é uma relação intrinsecamente complexa, como argumenta Marques-Pereira (1995, p.36): “a redefinição da relação Estado/mercado não constitui apenas uma resposta a uma pressão econômica, mas também um imperativo ideológico”.
 - (5) Como as transformações mais importantes do sistema capitalista ocorrem no núcleo das principais economias capitalistas (OLIVEIRA, 1998), esse rompimento é notadamente sentido em países periféricos, uma vez que dificilmente possuem políticas direcionadas à manutenção de bases econômicas locais, em função de um histórico de dependência dos países mais avançados.
 - (6) Fiori (1997) possui interessante argumentação a esse respeito, afirmando que, no caso da globalização, o que em geral se vê oculto por sua ideologia econômica são as relações assimétricas de poder.
 - (7) Esse termo foi muito oportunamente utilizado por Hobsbawm (1994) que, por meio dele, descreve o processo de **embrutecimento** da sociedade atual.
 - (8) É falso afirmar que a tecnologia microeletrônica simplesmente **aconteceu** às organizações. Na verdade, o que se passou foi um processo de determinação tecnológica regido por um imperativo econômico. Dessa forma, é preciso ficar claro que, ao adotar-se a tecnologia microeletrônica, foi adotado um padrão coerente com o estágio atual de desenvolvimento capitalista, ao mesmo tempo em que foram descartadas outras possibilidades tecnológicas.
 - (9) É importante ressaltar que a referida concorrência não é consenso entre os autores.
 - (10) A esse respeito, Rodríguez-Pose e Arbix (1999, p.68) postulam que atualmente “nenhum estado brasileiro pode se dar o direito de evitar esse tipo de competição, já que isso poderia implicar a perda da batalha pelo desenvolvimento e o encolhimento irremediável de todo o potencial de progresso”, embora reconheçam que “as generosas condições oferecidas pressionam ainda mais os já comprometidos orçamentos estaduais e municipais”.
 - (11) A guerra fiscal declarada entre os estados brasileiros é um exemplo de como pode ocorrer a mobilização de esforços públicos para a atração de capital produtivo que, em face de sua mobilidade, pode ir de um lugar a outro de acordo com as condições oferecidas. Tal exemplo serve ainda para mostrar como os acontecimentos externos são reproduzidos, em menor magnitude, no interior de um país sujeito a essas mesmas condições no cenário internacional.
 - (12) Esse tipo de desemprego é uma das estratégias utilizadas pelas empresas capitalistas para minimizar as supostas raízes da crise atual, que, de acordo com os partidários do neoliberalismo, se encontram no poder sindical e nos gastos do Estado (DUARTE, 2000).
 - (13) No Brasil, o sindicalismo ganha visibilidade somente a partir de 1979. Antes disso, em função da ditadura militar, as práticas sindicais eram consideradas **subversivas**. Devido às pressões pela democratização política, o movimento sindical ganhou fôlego, o que não significa ausência de reação dos empresários, que passaram a adotar diversas estratégias para fazer frente a tais iniciativas.
 - (14) A flexibilidade decorrente das novas tecnologias e a competitividade em uma economia globalizada instauram uma corrida por um patamar de qualidade

- que não pode ser atingido pelo trabalho parcelado e separado em sua concepção e execução. Em outras palavras, condicionaria a necessidade de trabalho em equipe (com seus corolários de multifuncionalidade e autonomia). Era isso que o empresariado temia (e pode-se dizer que ainda teme) sobre todas as coisas e **adiou** a modernização ao longo da década de 1980 até que a recessão e o ajuste da economia ao pagamento da dívida externa evidenciassem que era possível modernizar sem perder o controle da mão-de-obra (descenso do movimento sindical em decorrência do desemprego).
- (15) Os benefícios da abertura econômica estão restritos a uma parcela da população brasileira que consome produtos industrializados, o que limita a expansão industrial no País às possibilidades de exportação, num mercado externo extremamente competitivo. Essas condições sociopolíticas constituem uma dimensão que se entrelaça com a crise econômica brasileira e condiciona suas possibilidades de escolha no campo econômico.
- (16) De La Garza (1997, p.11) tratou desse assunto, afirmando que, “ao que parece, há obstáculos importantes por parte dos empresários brasileiros para reconhecer os sindicatos como interlocutores em problemas da produção; uma parte importante deles parece entender por flexibilização desregulamentação e unilateralidade”.
- (17) Freire (1996, p.21) critica tal visão, postulando que “a ideologia fatalista, imobilizante, que anima o discurso neoliberal anda solta pelo mundo. Com ares de pós-modernidade, insiste em convencer-nos de que nada podemos contra a realidade social que, de histórica e cultural, passa a ser ou virar ‘quase natural’. Frases como ‘a realidade é assim mesmo, que podemos fazer?’ ou ‘o desemprego no mundo é uma fatalidade do fim do século’ expressam bem o fatalismo dessa ideologia e sua indiscutível vontade imobilizadora”.
- (18) A Espanha, por exemplo, que flexibilizou os contratos de trabalho criando vários tipos deles, nem por isso modificou a situação em que se encontra, na qual de cada dez trabalhadores dois estão desempregados (POCHMANN, 1999).
- (19) Um exemplo de como até mesmo a esfera pública colabora com essa visão é o projeto de lei aprovado no final de 1996, que concede às empresas a possibilidade de contratação de certo percentual de trabalhadores (de 20% a 50%) por prazo de até dois anos (maior que o prazo atual), aliviando certos itens dos encargos sociais. Com isso, segundo os defensores da idéia, a geração de empregos seria facilitada e impulsionada (BRESCIANI, 1997). Entretanto, em outros países nos quais já foi implantada há mais tempo, como a França (COUTROT, 1997) ou a Espanha (POCHMANN, 1999), foi comprovada a sua ineficácia na geração de empregos.
- (20) Acrescenta-se ao exposto o fato de as empresas apresentarem-se como vítimas de um processo que elas mesmas **racionalmente** reproduzem. Em outras palavras, é incoerente o discurso de que as empresas **foram obrigadas** a modernizar-se e que **não possuem responsabilidade** pelas consequências sociais da gestão atual, especialmente para os trabalhadores no que se refere ao nível de empregos. O modelo adotado privilegia abertamente a substituição da mão-de-obra mediante o uso de tecnologia intensiva aplicada ao processo produtivo ou mediante a racionalização de processos produtivos internos.
- (21) O governo age com os empresários da mesma forma como esses agem com os trabalhadores. Há uma (re)produção de práticas autoritárias e unilaterais de parte a parte, o que demonstra “um certo anacronismo em um quadro de institucionalidade democrática, o que reforça a progressiva inadequação dos recortes Estado/sociedade às exigências de um novo ciclo de desenvolvimento” (DINIZ e BOSCHI, 1993, p.108).
- (22) Conforme argumenta Marques-Pereira (1995, p.23), “a implementação das novas formas organizacionais parece condizente com uma cidadania restrita que se institucionaliza nas reformas do sistema político e da política social; isso, para não dizer que ambas se reforçam mutuamente”. O autor (p.9) adiciona ao comentário anterior que “as novas formas de organização da empresa, que a economia industrial erige como forma de eficiência produtiva, são, sem dúvida, condição necessária para uma inserção internacional menos pauperizante do que no passado, mas nem por isso são condição suficiente”.
- (23) Na visão do empresariado, a cooperação não é uma contradição lógica porque “a necessidade de organizar um sistema de relações de trabalho, agora considerado participativo, não representa o restabelecimento do sistema anterior. Ao contrário, as empresas aproveitaram a debilidade dos sindicatos e a fragilidade das condições de funcionamento dos mercados

NOTAS

de trabalho para organizar um sistema de relações de trabalho com predominância de processos de negociação coletiva no âmbito da empresa” (DEDECCA, 1996, p.110).

(24) O termo fábrica é utilizado aqui apenas como recurso semântico. Na verdade, concorda-se com o argumento de Zarifian (1995, p.2) de que “é preciso tomar a noção de ‘mudança organizacional’ num sentido amplo, é preciso ver que ela diz respeito freqüentemente à empresa industrial como um conjunto, na totalidade dos seus serviços, e não se limita às fábricas”.

(25) Marques-Pereira (1995, p.23), especificamente contextualizando essa discussão no caso das **maqui-ladoras** localizadas no norte do México, próximo à fronteira com os Estados Unidos, sustenta que “nos

casos em que os trabalhadores não aceitaram a flexibilidade — o que chegou a acontecer — a repressão foi muitas vezes brutal e resultou em demissões em massa e no fechamento ou mudança das fábricas para territórios mais cooperativos”.

(26) Na verdade, muito mais do que participação, assiste-se à incorporação das opiniões dos trabalhadores a um projeto preexistente da organização, que deles independe e a eles antecede, enquanto na participação genuína teria de haver um compromisso compartilhado a partir de confrontação de valores e interesses (TREJOS, 1997).

(27) Em 1997 o consumo brasileiro *per capita* atingiu 8,9 quilos por habitante, ao passo que nas economias mais avançadas gira em torno de 20 quilos por habitante (CORRÊA e PIMENTA, 2000).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARRIGUI, G. *A ilusão do desenvolvimento*. Petrópolis: Vozes, 1997.

BECK, U. Capitalismo sem trabalho. *Ensaio FEE*, Porto Alegre, v.18, n.1, p.41-55, jun. 1997.

BOURDIEU, P. A máquina infernal. *Folha de S.Paulo*, São Paulo, Caderno Mais!, p.7., 12 jul. 1998.

BRESCIANI, L.P. Flexibilidade e reestruturação: o trabalho na encruzilhada. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v.11, n.1, p.88-97, jan./mar. 1997.

BRITTO, J. Modernização produtiva e evolução do emprego e qualificação profissional na indústria têxtil. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO TRABALHO, 6., 1999, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte, ABET, 1999. v.2.

CARVALHO, R.Q.; BERNARDES, R. Reestruturação industrial, produtividade e desemprego. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v.10, n.1, p.53-62, jan./mar. 1996.

CASTEL, R. *As metamorfoses da questão social*. Petrópolis: Vozes, 1998.

CHESNAIS, F. *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã, 1996.

CORRÊA, M.L.; PIMENTA, S.M. Estratégias de modernização sistêmica: participação e formação profissional na indústria de Minas Gerais. In: CONGRESO LATINOAMERICANO DE SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO (El trabajo en los umbrales del

siglo XXI), 3., 2000, Buenos Aires. *Anales...* Buenos Aires: Alast, 2000.

COSTA, E.R.B. *Reestruturação produtiva e processo de trabalho na indústria brasileira: o caso do setor têxtil*. 2000. Dissertação (Mestrado em Economia) — Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil.

COUTROT, T. Política de emprego em época de “mundialização”: o caso francês. *Ensaio FEE*, Porto Alegre, v.18, n.1, p.56-71, jun. 1997.

DE LA GARZA, E. La flexibilidad del trabajo en América Latina. *Revista Latino-Americana de Estudios do Trabalho*, São Paulo, ano 3, n.5, p.129-157, abr. 1997.

DEDECCA, C.S. Racionalização, poder e trabalho. *Novos Estudos*, São Paulo, n.46, p.93-112, nov. 1996.

DINIZ, E.; BOSCHI, R.R. Lideranças empresariais e problemas de estratégia liberal no Brasil. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, n.23, p.101-120, out. 1993.

DUARTE, A. A crise do fordismo nos países centrais e no Brasil. *Trabalho e Educação*, Belo Horizonte, n.7, p.48-61, jul./dez. 2000.

FIORI, J.L. Globalização, hegemonia e império. In: TAVARES, M.C.; FIORI, J.L. *Poder e dinheiro*. Petrópolis: Vozes, 1997.

FREIRE, P. *Pedagogia da autonomia: saber necessário à*

- prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- GORINI, A.P.F.; SIQUEIRA, S.H.G. Complexo têxtil brasileiro. *BNDES Setorial*, Brasília, p.133-157, nov. 1997. Edição especial.
- HIRST, P.; THOMPSON, R. *A globalização em questão*. Petrópolis: Vozes, 1998.
- HOBBSAWN, E. Barbárie: guia do usuário. In: SADER, E. (Org.). *O mundo depois da queda*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994.
- IANNI, O. Globalização e neoliberalismo. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v.12, n.2, p.27-32, abr./jun. 1998.
- LACERDA, A.C. Globalização e reestruturação produtiva: o Brasil na berlinda? *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v.12, n.3, p.89-96, jul./set. 1998.
- LEIS, H.R. Globalização e democracia: necessidade e oportunidade de um espaço público transnacional. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, n.28, p.55-69, jun. 1995.
- LEITE, M.P. Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão-de-obra. In: OLIVEIRA, C.A.B.; MATTOSO, J.E.L.; SIQUEIRA NETO, J.F.; POCHMANN, M.; OLIVEIRA, M.A. (Org.). *O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século*. São Paulo: Página Aberta, 1994.
- LEITE, M.P.; POSTHUMA, A.C. Reestruturação produtiva e qualificação: reflexões sobre a experiência brasileira. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v.10, n.1, p.63-76, jan./mar. 1996.
- MARQUES-PEREIRA, J. *Flexibilidade do trabalho e desenvolvimento no México: as lições do boom econômico da região fronteira dos Estados Unidos*. Texto para Discussão IESP n. 24. São Paulo: FUNDEP, 1995.
- NEVES, M.A. Reestruturação produtiva e estratégias no mundo do trabalho: as consequências para os trabalhadores. In: CARVALHO NETO, A.M.; CARVALHO, R.A.A. (Org.). *Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90*. Belo Horizonte: IRT/PUC-MG, 1998.
- OLIVEIRA, F. *Os direitos do antivalor: a economia política da hegemonia imperfeita*. Petrópolis: Vozes, 1998.
- OLIVEIRA, M.H. Principais matérias-primas utilizadas na indústria têxtil. *BNDES Setorial*, Brasília, n.5, p.71-109, mar. 1997.
- PIMENTA, S.M. Participação e qualificação: uma nova sincronia de gestão. *Trabalho e Educação*, Belo Horizonte, n.4, p.99-114, ago./dez. 1998.
- POCHMANN, M. Mudanças na ocupação e a formação profissional. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO TRABALHO, 6., 1999, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: Associação Brasileira dos Estudos do Trabalho (ABET), 1999. v.2.
- RODRÍGUEZ-POSE, A.; ARBIX, G. Estratégias do desperdício: a guerra fiscal e as incertezas do desenvolvimento. *Novos Estudos*, São Paulo, n.54, p.55-71, jul. 1999.
- RUBEN, G.R. Empresários e globalização: prolegômenos de uma metodologia antropológica de compreensão e ação. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, n.28, p.71-87, jun. 1995.
- SALES, T. Raízes da desigualdade social na cultura política brasileira. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, n.25, p.26-37, jun. 1994.
- SARAIVA, L.A.S. *Discursos e práticas de gestão em uma empresa do setor têxtil de Minas Gerais*. 2001a. Dissertação (Mestrado em Administração) — Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil.
- _____. Consenso ou consentimento? A pseudodemocracia na organização contemporânea. In: PIMENTA, S.M.; CORRÊA, M.L. (Orgs.). *Gestão, trabalho e cidadania: novas articulações*. Belo Horizonte: Autêntica, 2001b.
- SARAIVA, L.A.S., PIMENTA, S.M.; CORRÊA, M.L. Faces do discurso empresarial no setor têxtil mineiro. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v.8, n.2, p.41-56, abr./jun. 2001.
- SENAI/CNI. *Modernização, emprego e qualificação profissional*. Rio de Janeiro: SENAI/CNI, 1998.
- SILVA, J.V. A empresa transnacional. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v.12, n.2, p.46-53, abr./jun. 1998.
- SINGER, P. A crise das relações de trabalho. In: NABUCO, M.R.; CARVALHO NETO, A.M. (Org.). *Relações de trabalho contemporâneas*. Belo Horizonte: IRT/PUC-MG, 1999.
- TREJOS, M.E. Calidad total, control y trabajo. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, São Paulo, ano 3, n.6, p.167-178, nov. 1997.
- VASCONCELLOS, J.G.M. O coronelismo nas organizações: a gênese da gerência autoritária brasileira. In: DAVEL, E.P.B.; VASCONCELLOS, J.G.M. (Org.). *Recursos humanos e subjetividade*. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1995.
- ZARIFIAN, P. *Novas formas de organização e modelo da competência na indústria francesa*. São Paulo: FEA/USP, 1995. Mimeo.

ABSTRACT

Globalization and productive restructuring: challenges to Brazilian textile industry

Globalization associated to Productive Restructuring has changed strongly management practices of most part of contemporary organizations. This paper analyses the effects of this process at Brazilian textile industry, focusing consequences of that combination of factors at local level, to improve the comprehension possibilities of potential ways of local development of management practices.

Uniterms: globalization, productive restructuring, local development of management, textile industry.

RESUMEN

Globalización y reestructuración productiva: desafíos a la industria textil brasileña

La unión de la globalización a la reestructuración productiva, ha cambiado fuertemente las prácticas de gestión de la mayor parte de las organizaciones contemporáneas. En este artículo, se enfocan los efectos de ese proceso en el sector textil brasileño. Se analizan los efectos de esa combinación de factores en nivel local, para mejorar las oportunidades de comprender las posibles formas locales de desarrollo de las prácticas de gestión.

Palabras clave: globalización, reestructuración productiva, desarrollo local de la gestión, industria textil.

RAUSP
Revista de Administração

INSTRUÇÕES PARA OS AUTORES

Os autores interessados podem requisitar uma cópia das Instruções por carta, telefone, fax ou correio eletrônico.



por carta

Secretaria Editorial
Revista de Administração
Caixa Postal 11.498
05422-970 - São Paulo - SP



por telefone

(11) 3091-5922



por fax

(11) 3814-5500



por e-mail

rausp@usp.br

A Rausp encoraja os autores interessados a requisitarem as instruções **antes** de enviarem seus trabalhos.

Na Internet: www.rausp.usp.br