

O processo de modernização das organizações empresariais

Maria José de Oliveira Lima

SciELO Books / SciELO Livros / SciELO Libros

LIMA, MJO. *As empresas familiares da cidade de Franca: um estudo sob a visão do serviço social* [online]. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. 240 p. ISBN 978-85-7983-037-2. Available from SciELO Books <<http://books.scielo.org>>.



All the contents of this chapter, except where otherwise noted, is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial-ShareAlike 3.0 Unported.

Todo o conteúdo deste capítulo, exceto quando houver ressalva, é publicado sob a licença Creative Commons Atribuição - Uso Não Comercial - Partilha nos Mesmos Termos 3.0 Não adaptada.

Todo el contenido de este capítulo, excepto donde se indique lo contrario, está bajo licencia de la licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.

1

O PROCESSO DE MODERNIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS

O universo empresarial e o desenvolvimento econômico do país

Para compreender o universo empresarial brasileiro e, de modo especial, o da cidade de Franca/SP torna-se fundamental refletir sobre a trajetória histórica do desenvolvimento industrial do Brasil, considerando que esse desenvolvimento provocou o crescimento das cidades e, conseqüentemente, o do comércio e das atividades de prestação de serviços.

O crescimento econômico alcançado neste país sempre esteve intimamente ligado ao desenvolvimento da indústria, que, ao longo da história, foi objeto de preocupação do Estado de forma protecionista.

A análise que se realiza neste capítulo parte do marco da revolução industrial no Brasil (1930) e se restringe apenas aos aspectos relevantes ao desenvolvimento econômico que, por sua vez, também determinou a modernização das empresas.

A estrutura básica do capitalismo brasileiro está constituída pela empresa estatal, pela empresa estrangeira e pela empresa nacional. Essas empresas tiveram o início de seu desenvolvimento nos anos 1930 e consolidaram-se entre 1950 e 1970. A partir da década de 1990, diante das políticas de ajuste neoliberal direcionado ao pro-

cesso de privatização das empresas nacionais, a empresa estatal passou a desaparecer.

Entretanto, vale ressaltar alguns importantes acontecimentos, anteriores à década de 1930, que influenciaram a aceleração do desenvolvimento do setor industrial ao longo desse período.

A Primeira Guerra Mundial (1914-1918) provocou escassez de produtos importados gerando a necessidade de produção interna. Nesse período, cresceram as fábricas de tecidos, multiplicaram-se as metalúrgicas, moinhos, refinós, destilarias, olarias, serrarias. No início do século XX, “os setores têxtil, de vestuário, de alimentos e de bebidas representavam a maior parte das apenas 314 indústrias registradas no primeiro censo industrial de São Paulo, em 1907 [...] e, [...] em 1920, as indústrias paulistas já somavam 4.458.” (Fiesp, *on-line*).

Pelo tamanho do parque industrial paulista foi possível e necessário criar o primeiro órgão de representação dessas empresas. Em 1928, foi estruturado o Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (Ciesp). A presidência desse órgão coube ao então maior industrial do País, o Conde Francisco Matarazzo, sendo assessorado por Roberto Simonsen, outro empresário.

A Grande Depressão Econômica (1929-1933), marcada pela crise mundial iniciada pela queda da bolsa de Nova York, afetou o mercado financeiro internacional e refletiu drasticamente na economia brasileira.

O avanço industrial ocorrido no Brasil deve-se, em grande medida, ao modelo de desenvolvimento por “substituição de importações”, quando a industrialização foi induzida pelo estrangulamento externo, iniciada na depressão de 1929, o que provocou a queda da capacidade de importar. A profundidade da crise levou o Estado a tomar medidas de controle do comércio externo, das taxas de câmbio e de compra dos excedentes exportáveis, na tentativa de impedir a redução da renda interna. Assim a manutenção da demanda interna aliada ao aumento dos preços das importações (efeito cambial) proporcionou condições e estímulos à produção interna em substituição às importações.

Furtado (1998, p.192) afirma que “[...] a política de defesa do setor cafeeiro nos anos da grande depressão concretiza-se num verdadeiro programa de fomento da renda nacional [...]”. O autor explica que as políticas protecionistas direcionadas à defesa da economia do café, conseqüentemente, levaram o país ao processo de crescimento através da industrialização, pois criaram condições adequadas para esse desenvolvimento.

A produção industrial cresceu em cerca de 50% entre 1929 e 1937 e a produção primária para o mercado interno cresceu em mais de 40%, no mesmo período. Dessa forma, não obstante à depressão imposta de fora, a renda nacional aumentou em 20% entre aqueles anos, o que representou instrumento *per capita* de 7%. (Furtado, 1998, p.200-201).

Esse fenômeno foi resultado da relação existente entre a intensidade do impulso externo e o crescimento de uma economia especializada na exportação de matérias-primas. É importante considerar também que, no início da década de 1930, o país oferecia grande riqueza de recursos naturais, de mão de obra disponível diante do crescimento das cidades a partir do êxodo rural, além das medidas econômicas adotadas pelos governantes que permitiram amplo desenvolvimento industrial.

No período de 1930-1945, o Brasil vivenciou uma realidade político-econômica que determinou alterações profundas na sociedade, implicando derrota do Estado Oligárquico e desenvolvimento do Estado Burguês.

O Estado Oligárquico foi uma estrutura de governo que predominou no Brasil durante os anos de 1889-1930, totalmente controlada pela oligarquia cafeeira. Caracterizava-se enquanto governo que estava a serviço dos grupos de latifundiários produtores e exportadores de café. O Estado era um importante centro de decisões econômicas e toda a política para a defesa dos preços do café foi criada e mantida pelo governo central. Nesse período, as operações de compra e venda de café eram a principal atividade financeira do Estado, “As oligarquias coligadas, controlando os centros de decisões do

aparelho estatal, fechavam as portas a toda evolução institucional.” (Furtado, 1979, p.7). Cardoso (1979, p.78) enfatiza que o Estado Oligárquico representava o setor tradicional da sociedade.

O Estado Burguês representou uma estrutura de governo formada segundo os interesses do desenvolvimento de uma sociedade urbano-industrial. Essa estrutura era constituída pela burguesia nacional (urbano-industrial) que visava à condução de uma política capaz de criar condições para a expansão do setor industrial e do mercado interno, além da defesa aos concorrentes externos. Para Cardoso (1979, p.81), “[...] a lógica da situação levaria os segmentos mais conscientes da burguesia nacional a fortalecer a ‘aliança desenvolvimentista’ como recurso tático para impor um novo sistema de dominação que pudesse ser favorável ao fortalecimento da burguesia urbano-industrial.” Esse mesmo autor considera ainda que a burguesia urbano-industrial, juntamente com as massas (trabalhadores urbanos), formava os setores modernos da sociedade (Cardoso, 1979, p.78).

Com a Revolução de 1930, que depôs o governo de Washington Luís, houve uma ruptura política, econômica, social e cultural com o Estado Oligárquico vigente nas décadas anteriores, e os setores mais fortes da burguesia industrial, apoiados na força militar e em aliança com os setores da classe média, aos poucos passaram a controlar o poder político e econômico. Desta forma, foi consolidando-se a vitória da cidade sobre o campo e, conseqüentemente, houve uma mudança cultural, com o predomínio dos setores modernos sobre os tradicionais.

Em 1930, Getúlio Vargas assumiu a Presidência do Brasil através do governo provisório. Em face das condições que se apresentavam na sociedade mediante crises e insatisfações dos diferentes grupos sociais, além da inadequação das superestruturas político-administrativas em vigor, o governo federal partiu para reformular e redimensionar órgãos e estruturas governamentais.

Assim foram criados comissões, conselhos, departamentos, institutos, companhias, fundações, além de planos e projetos. Também houve promulgação de leis e decretos, incentivos em realizações de

debates sobre os problemas econômicos, financeiros, administrativos, educacionais, tecnológicos e outros. Tudo isso resultou na adoção de várias medidas econômicas, além de inovações institucionais que fizeram surgir uma nova fase nas relações entre o Estado e o sistema político-econômico.

Ianni (1986, p.35) descreve as principais criações desse governo:

[...] 1930: Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio. 1931: Conselho Nacional do Café, Instituto do Cacau da Bahia. 1932: Ministério da Educação e Saúde Pública. 1933: Departamento Nacional do Café, Instituto do Açúcar e do Alcool. 1934: Conselho Federal do Comércio Exterior, Instituto Nacional de Estatística, Código de Minas, Código de Águas, Plano Geral de Viação Nacional, Instituto de Biologia Animal. 1937: Conselho Brasileiro de Geografia, Conselho Técnico de Economia e Finanças. 1938: Conselho Nacional de Petróleo, Departamento Administrativo do Serviço Público, Instituto Nacional do Mate, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). 1939: Plano de Obras Públicas e Aparelhamento de Defesa. 1940: Comissão de Defesa da Economia Nacional, Instituto Nacional do Sal, Fábrica Nacional de Motores. 1941: Companhia Siderúrgica Nacional, Instituto Nacional do Pinho. 1942: Missão Cooke, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai). 1943: Coordenação da Mobilização Econômica, Companhia Nacional de Alcalis, Fundação Brasil Central, Usina Siderúrgica de Volta Redonda, Consolidação das Leis do Trabalho, Serviço Social da Indústria (Sesi), Plano de Obras e Equipamentos, I Congresso Brasileiro de Economia. 1944: Conselho Nacional de Política Industrial e Comercial, Serviço de Expansão do Trigo. 1945: Conferência de Teresópolis, Superintendência da Moeda e Crédito (Sumoc), Decreto-Lei 7.666, sobre atos contrários à Ordem Moral e Econômica.

A política operária criada durante o governo de Getúlio Vargas foi fator importante que favorecia a expansão das empresas, considerando que destinava a preservar a massa de trabalhadores. Diante da ampliação do setor industrial, a cada dia necessitava mais mão de obra, contudo aumentavam-se os conflitos e tensões entre patrão e empregado. Essa política trabalhista ao mesmo tempo formalizava as condições políticas de oferta e demanda no mercado, estabelecia limi-

tes inferiores na relação capital-trabalho. Vale ressaltar o caráter político da legislação trabalhista adotada pelo governo federal. Ela foi proposta e aplicada com o objetivo de controlar as relações existentes entre as classes sociais urbanas, mas não deixou de atender também aos interesses dos donos dos meios de produção e dos trabalhadores.

É obvio que os decretos, leis e dispositivos constitucionais atendiam a várias dentre as reivindicações econômicas e políticas do operariado. Desde 1930, estabeleceram-se ou reformularam-se direitos trabalhistas tais como os seguintes: salário mínimo; jornada máxima de oito horas de trabalho; igualdade salarial, sem distinção de idade, sexo, nacionalidade ou estado civil; repouso semanal remunerado; férias anuais remuneradas; proibição de trabalho noturno a menores de 16 anos; proibição de trabalho a menores de 14 anos; assistência médica ao trabalhador e à gestante; carteira profissional; regras jurídicas para a criação e o funcionamento de sindicatos, federações e confederações; etc. (Ianni, 1986, p.49).

Com a criação do decreto 19.770 de 19 de março de 1931, que destinava regular a sindicalização das classes patronais e operárias, o Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (Ciesp) passou a ser denominado Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp). Esse órgão representativo de industriais era o único no país. Contudo, através da mobilização e organização da Fiesp, em 1933, foi fundada a Confederação Industrial do Brasil, sendo representada e constituída por empresários dos estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul. A atitude dos industriais em associarem-se também foi um importante passo para a busca de soluções e possibilidades para o crescimento industrial.

Durante todo o período de 1930-1945, houve expansão real das empresas brasileiras. As indústrias estavam em ritmo de crescimento e se diversificavam propiciando mudanças na estrutura produtiva. A partir de 1933, o setor industrial formado pelas fábricas tradicionais de produção (têxteis, alimentos, bebidas e fumo) contava também com indústrias básicas na metalurgia, na mecânica, além do cimento e do papel. Aumentava a capacidade de produção de máquinas e equipamentos para a própria indústria, para os atendi-

mentos de serviços urbanos essenciais como transporte, construção civil, material elétrico e outros. Em 1937, a indústria atinge taxa de crescimento de 11,2% contra 1% na década anterior. (Fiesp, *on-line*).

A tabela abaixo demonstra as taxas de crescimento da produção industrial em dois períodos – 1929-1932 e 1933-1939 – que revelam a importância do avanço da industrialização ao longo da década de 1930.

Tabela 1 – Taxas anuais de crescimento da produção industrial – 1929-1932 e 1933-1939 (percentagem).

<i>Classes e gêneros de Indústrias</i>	<i>1929-1932</i>	<i>1933-1939</i>
Indústria extrativa mineral	-6,3	8,1
Indústria de transformação	1,0	11,3
Minerais não metálicos	13,3	19,9
Metalúrgica	-3,5	20,6
Papel e papelão	0,8	22,0
Couro, peles e produtos similares	2,5	2,7
Química e farmacêutica	-9,7	10,6
Perfumaria, sabões e velas	-1,6	15,8
Têxtil	8,4	11,2
Vestuário e calçados	-12,5	9,8
Produtos alimentares	-0,4	1,9
Bebidas	-8,7	8,4
Fumo	-5,1	5,2
Total da indústria	1,0	11,2

Fonte: Vilela; Suzigan (1973) apud Gremaud; Saes; Toneto (1997, p.136).

Os industriais paulistas tinham grande representação política através de alguns empresários que lideravam a Fiesp¹ e, através da mobilização, conseguiram junto ao governo federal reconstituir o Ciesp. Desta forma, em 1942, esse órgão voltou à ativa como sociedade civil vinculada à Fiesp, mantendo os mesmos objetivos e prioridades da época (1928) em que foi criado.

Deve-se considerar também a importância política da entidade representativa do setor industrial paulista, à frente de um movimento de âmbito nacional, voltado à organização e ampliação das ações destinadas a constituir uma sociedade industrial no Brasil.

Essa organização e representação da classe industriária desempenhou forte influência na modernização das empresas, pois, por meio do pensamento dos representantes da Fiesp, aos poucos, foram introduzindo nas indústrias brasileiras os princípios de organização científica do trabalho. Roberto Simonsen foi um precursor na defesa da organização racional do trabalho, através da implantação do sistema de produção taylorista-fordista. O empresário considerava que esse método de produção seria capaz de estimular o crescimento e a modernização das empresas a partir do aumento da produtividade, do lucro, além de favorecer a redução de conflitos existentes na relação capital e trabalho.

Em 1942, pela iniciativa do empresário Roberto Simonsen, foi criado o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), objetivando desenvolver mão de obra especializada e promover a valorização profissional e humana. O Senai representou um avanço rumo à modernização das empresas, tendo em vista a organização de sistema nacional destinado à formação e reposição de mão de obra para o setor produtivo.

1 Vale indicar alguns nomes de empresários que se destacaram nos movimentos e organização política em defesa do desenvolvimento industrial no Brasil: Francisco Matarazzo, Roberto Simonsen, Horácio Láfer, Jorge Street, José Ermírio de Moraes, Antonio Devisate, Plácido Meirelles, Carlos von Bulow e Alfredo Wesflog.

A educação técnico-profissional dos trabalhadores realizada pelo Estado (através do ensino oficial) e pelo Senai ainda não atingia as expectativas do setor industrial, tornando-se necessária uma ação complementar que possibilitasse plena formação cívica do trabalhador. Por isso foi criado o Serviço Social da Indústria (Sesi), em 1946, visando a desenvolver missão pedagógica e educacional a partir de nítidos valores éticos e sociais. Esse órgão tinha a finalidade de oferecer formação cultural aos operários tornando-os co-participantes do desenvolvimento e da modernização das empresas. O setor industrial conseguia, dessa forma, estabelecer relações mais equilibradas e harmônicas junto à classe trabalhadora.

Durante os anos em que ocorreu a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), as empresas continuaram em ritmo de crescimento. Devido à falta de produtos nos mercados interno e externo, muitas indústrias brasileiras foram beneficiadas, pois estavam livres da concorrência. A exportação de produtos industrializados tornou-se, pela primeira vez, item ponderável na pauta exportadora do país.

A expansão mais notável se deu na indústria têxtil, que passou a exportar para outros países latino-americanos e até mesmo para algumas nações africanas. As indústrias metalúrgicas e de máquinas expandiram-se em São Paulo, e, por volta do período final da guerra, verificou-se a instalação da usina siderúrgica governamental de Volta Redonda, que abriu caminho para novas e importantes etapas no desenvolvimento industrial do Brasil. (Baer, 1966, p.25).

É oportuno considerar que as condições criadas pela economia de guerra mostraram a necessidade e a urgência de modernização das empresas, através de organização e funcionamento da gestão e de técnicas de produção. Houve, então, preocupação dos empresários em buscarem qualificação profissional. A Fiesp/Ciesp desempenhou papel preponderante nesse processo através da criação do Senai e Sesi. Recomendava-se que os cargos de chefes e gerentes fossem ocupados por pessoas que revelassem competência técnica. Preconizava-se ainda a necessidade de preparação dos técnicos através

de cursos em escolas profissionais e mesmo no exterior (em países de economia desenvolvida, preferencialmente, os Estados Unidos e a Inglaterra).

Desta forma, a Segunda Guerra Mundial, associada às várias medidas (políticas, econômicas e sociais) criadas pelo governo de Getúlio Vargas no sentido de proteger e estimular os setores econômicos do país, como também a notável organização política dos empresários, favoreceu de forma significativa o avanço da industrialização brasileira. Isso significava que a atividade industrial determinava o nível de renda, de emprego e de crescimento da economia.

O governo de Getúlio Vargas, que iniciou em 1930 e perdurou até 1945, teve como centro de preocupações a criação de condições infraestruturais no sentido de estabelecer o desenvolvimento econômico em geral e, de modo particular, o industrial, como também promover a emancipação do país através de princípios políticos nacionalistas e intervencionistas. Nos quinze anos do primeiro governo de Vargas, consolidaram-se algumas mudanças que não foram suprimidas posteriormente, sendo as principais: a centralização do poder no governo federal e o direcionamento da política econômica voltada para o desenvolvimento.

Para Getúlio Vargas, a problemática do desenvolvimento econômico estava ligada à questão de emancipação econômica nacional. A pretensão era superar a dependência ligada à economia através da nacionalização das decisões sobre a política econômica. O modelo de substituição de importações, no entanto, criava novas necessidades relacionadas à complementaridade da produção com qualidade, tais como maquinário, implementos, acessórios, *know-how* e matérias-primas para a instalação das novas indústrias, como também incrementar as que estavam em funcionamento. Essa necessidade da industrialização provocou um estágio de desenvolvimento no processo de internacionalização da economia brasileira implicando integração do setor industrial à estrutura econômica mundial. Nesse contexto, nem sempre era possível a nacionalização das decisões sobre a política de produção, comercialização e investimentos, uma vez que dependia da combinação de decisões das empresas estrangeiras.

Os anos de 1946-1950 marcaram novo período da economia brasileira. Em 29 de outubro de 1945, Getúlio Vargas foi deposto e, logo em seguida, a estrutura do Estado passou a ser reformulada a partir de decisões dos novos governantes de redemocratizar o país. A Constituição ditatorial de 1937 foi substituída pela Constituição democrática de 1946, elaborada por Assembleia Constituinte.

A partir de 1946, o General Eurico Gaspar Dutra assumiu a presidência do Brasil e adotou política econômica inspirada no liberalismo e na empresa privada. Nesse governo, não houve incentivos para o crescimento industrial nacional. A industrialização ocorrida durante os anos de 1946-1950 foi resultado do processo em curso e não da política adotada pelo governo Dutra.

O país passou, portanto, de uma política de desenvolvimento econômico e intervenção estatal na economia para uma política de redução das funções econômicas do Estado e descompromisso com o desenvolvimento econômico. A atenção fundamental era com a livre iniciativa e de reação antiditatorial que atendia, exclusivamente, aos interesses da empresa privada: nacional e estrangeira. Nesse governo, houve maior aproximação da relação Brasil e Estados Unidos, o que, aos poucos, concretizou em condições reais de dependência. A política adotada pelo governo Dutra possibilitou “[...] a reintegração do subsistema econômico brasileiro, no âmbito do sistema econômico mundial, sob a hegemonia dos Estados Unidos.” (Ianni, 1986, p.101).

Em 1951, Getúlio Vargas reassumiu a presidência do Brasil e iniciou o segundo período governamental, que se estendeu até 1954. A transição do governo Dutra para o governo Vargas correspondeu à reorientação das relações entre Estado e economia. Getúlio Vargas encontrou vários desafios e dilemas mediante a complexa realidade da sociedade brasileira nesse período.

Em 1951, quando se iniciou o governo Vargas, a sociedade brasileira já se encontrava diferenciada, devido ao crescimento do setor industrial, à expansão do setor terciário e ao rápido crescimento dos centros urbanos dominantes (Rio de Janeiro, São Paulo, Porto Alegre, Recife,

Belo Horizonte, Salvador e alguns outros). À medida que progredia a divisão social do trabalho e a diferenciação social interna da sociedade brasileira, as classes sociais tornavam-se mais configuradas e representativas. Nessa época, a burguesia industrial e o proletariado, por exemplo, já eram uma realidade política e cultural, ao lado da classe média, bastante ampliada, e dos setores agrário, comercial e financeiro da burguesia. (Ianni, 1986, p.120).

O governo precisava enfrentar a inflação, o desequilíbrio na balança de pagamentos, a necessidade de importar máquinas e equipamentos para as indústrias, a insuficiência de energia e transportes, a falta de oferta de gêneros alimentícios para as populações das grandes cidades e outros. Desta forma, o governo engajou-se novamente no sistema econômico do país. Em consequência, criaram-se novas instituições e órgãos governamentais, econômicos e políticos, com vistas a acelerar o desenvolvimento industrial do Brasil.

Em 1951, foi apresentado o Plano Nacional de Reparcelamento Econômico (Plano Láfer), anunciado por Horácio Láfer (Ministro da Fazenda). Esse plano conseguiu a concretização dos objetivos que era de investimentos em indústrias de base, transporte, energia, frigoríficos e modernização da agricultura. Para a realização dos investimentos foi aprovada pelo Congresso Nacional, em 1952, a criação do Fundo de Reparcelamento Econômico. Esse Fundo deveria ser administrado pelo Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico (BNDE), também criado nesse ano. Importante considerar que esses investimentos só foram realizados mediante negociações com os Estados Unidos. A participação desse país correspondia à conciliação entre a decisão dos governantes de impulsionar o desenvolvimento econômico brasileiro (diante da escassez de recursos financeiros e tecnológicos) e à nova fase de expansionismo econômico norte-americano.

Outras instituições importantes foram criadas, entre os anos de 1952 e 1953, como o Banco do Nordeste do Brasil (BNB), a Superintendência do Plano de Valorização Econômica da Amazônia (SPVEA) e a Petróleo Brasileiro (Petrobras). Em 1954, foi proposto

o Plano Nacional de Eletrificação, além do projeto de criação da empresa Centrais Elétricas Brasileiras S.A.

A política industrializante do segundo governo de Vargas teve atenção especial voltada para as áreas de energia e de transportes, em que prevaleceu a empresa estatal. No setor de transporte, privilegiou-se o rodoviário, considerando que grande parte das estradas de ferro fosse de propriedade do governo federal e administrada por ele. Também foram realizados investimentos em portos e na marinha mercante. Nesse governo, houve estímulos específicos para facilitar a importação de máquinas e de equipamentos para a indústria.

Todas essas principais estruturas econômicas e políticas apontadas foram significativas para estabelecer transformações e modernização nas empresas brasileiras e demonstraram a relevância da política adotada nos dois governos de Getúlio Vargas para o desenvolvimento industrial do país.

O processo de industrialização ganhou novo impulso de desenvolvimento a partir da implementação do “Plano de Metas”. Em 1956, com a posse de Juscelino Kubitschek de Oliveira, como presidente da república, iniciou-se uma fase importante na história da economia brasileira, considerando as profundas transformações realizadas no sistema econômico do país.

A política econômica do governo de Kubitschek foi sistematizada pelo Plano de Metas, que “[...] visava transformar a estrutura econômica do país, pela criação da indústria de base e a reformulação das condições reais de interdependência com o capitalismo mundial.” (Ianni, 1986, p.160).

Esse plano foi estruturado a partir de objetivos centrais como a abolição dos pontos de estrangulamentos da economia por meio de investimentos infraestruturais a cargo do Estado; expansão da indústria de base, como a automobilística, a indústria pesada e a de material elétrico com estímulos aos investimentos privados nacionais e internacionais. Fazia parte desses objetivos criar condições econômicas, financeiras, sociais e políticas para a efetivação da livre iniciativa, estimular a poupança nacional e incentivar a modernização do sistema produtivo. Outro fator relevante do plano era des-

pertar interesse nos empresários estrangeiros para investirem no Brasil.

O Programa Governamental abrangia quatro setores importantes da economia: energia, transporte, alimentação e indústria de base. O Plano de Metas somava trinta metas, incluindo atividades de formação de pessoal técnico. No período de realização das metas, a criação da indústria automobilística foi o empreendimento de maior relevância econômica e política. As fábricas de automóvel cresceram rapidamente e, em meados de 1958, o Brasil possuía 16 unidades de fabricação de carro e, aproximadamente, 1.200 indústrias de autopeças. (Ianni, 1986, p.165).

A edificação de Brasília e a construção e pavimentação das rodovias também tiveram grande importância e demonstraram capacidade real na concretização das políticas governamentais. A realidade da Rodovia Belém-Brasília foi um marco não só para o desenvolvimento industrial e econômico do país, como para a integração da Amazônia à sociedade nacional.

[...] o Programa de Metas realizou uma etapa importante da expansão do sistema econômico brasileiro. Durante os anos de execução das metas do programa governamental, criaram-se setores industriais novos e expandiram-se e modernizaram-se outros mais, nas áreas de energia, transportes, alimentação e indústria de base. (Ianni, 1986, p.166).

O progresso ocorrido nesse período também atingiu as empresas estatais. Essas cresceram de forma considerável. Segundo Vilela (apud Ianni, 1996, p.167), “[...] a participação da renda gerada pelas empresas do governo federal na renda dos setores industriais, bancos e transportes tem sido crescente, passando de 7,5% em 1956 a 9,9% em 1959.”

Durante o governo de Kubitschek houve grande aprofundamento nas relações entre Estado e economia com o objetivo direto do desenvolvimento econômico, de modo particular a industrialização, através do impulso dos setores privados nacional e internacional. Nesse momento, o desenvolvimento industrial não era mais resul-

tado do estrangulamento externo, mas orientado pelos investimentos governamentais, privados, nacionais e estrangeiros.

Vale ressaltar que o Plano de Metas, ao mesmo tempo em que promoveu a criação de novas e grandes empresas resultando em crescimento e desenvolvimento, gerou também o acúmulo de capital, desigualdades e desequilíbrios. Esse plano não conseguiu estimular a modernização das pequenas e médias empresas nacionais, pois esses empresários não dispunham de condições para se beneficiarem dos programas de investimentos governamentais, já que os programas governamentais privilegiavam a grande burguesia industrial nacional e internacional. Os grandes empresários brasileiros, aos poucos, conseguiam beneficiar-se através das relações com o poder executivo e, também, através de associação com outras empresas de origem estrangeira. Para a superação de parte dos problemas encontrados pela pequena e média burguesia, o governo criou o Grupo Executivo de Assistência à Média e Pequena Indústria (Geampe) objetivando proporcionar espaço para discussões e resoluções dos problemas específicos.

É importante entender o significado de desenvolvimento. Para Furtado (2000, p.102), “[...] o desenvolvimento compreende a ideia de crescimento, superando-a. Esse desenvolvimento se refere ao crescimento de um conjunto de estrutura complexa.” Ou seja, só é possível o desenvolvimento quando há aumento de produtividade do conjunto econômico mais abrangente e complexo. O aumento de produtividade é determinado por fenômenos de crescimento em todos os setores da sociedade que refletem modificações de estruturas e transformações nas relações internas do sistema econômico. Essas transformações têm como causa básica modificações nas formas de produção, mas, sobretudo, na distribuição e utilização da renda. Enfim, o desenvolvimento concilia aumento de produtividade, utilização dos recursos, acumulação de capital e distribuição da riqueza produzida.

A partir do desenvolvimento industrial ocorrido no país e do significativo crescimento econômico alcançado, o Brasil iniciou a década de 1960 com um perfil industrial de economia madura. Entre-

tanto, os modelos de desenvolvimento adotados durante o período de 1930-1960 não determinaram um processo de emancipação econômica, ou seja, a passagem para a fase do desenvolvimento econômico auto-sustentado. O que se verificou foi grande expansão e diversificação da estrutura industrial apoiada na ampliação das relações e estruturas de dependência do capital internacional, totalmente ausente de compromisso com distribuição da riqueza interna produzida no conjunto da sociedade em geral.

Apesar da diferença na concepção de ideologia de desenvolvimento percebida na transição do governo de Vargas para o governo de Kubitschek, realmente, o crescimento econômico, a partir do desenvolvimento industrial, trouxe relação de dependência internacional.

Para Kubitschek, o desenvolvimento econômico dependia do envolvimento entre economia nacional e economia internacional. Esse governo manteve uma política econômica que proporcionou condições econômicas e políticas para acelerar os investimentos internacionais no país.

Sob essas condições, no Brasil desenvolveu-se o modo capitalista de produção como subsistema do sistema capitalista mundial, expressando assim um crescimento econômico pautado no processo de dependência das economias avançadas. Por outro lado, esse modelo de desenvolvimento acentuou a divisão social do trabalho e a diferenciação social interna da sociedade brasileira. Aumentaram as desigualdades, os desequilíbrios, as contradições sociais, econômicas e políticas.

Na entrada dos anos 1960, especificamente a partir de 1961, houve uma grave crise, tanto política quanto econômica. O tipo de desenvolvimento econômico ocorrido no Brasil nas décadas anteriores deixou evidente problemas cruciais.

Os anos de 1961-1964 caracterizaram-se pela diminuição das taxas de crescimento da economia e pelo aumento da taxa de inflação, marcando o fim de uma das fases de desenvolvimento industrial. Nesse período, o Brasil teve dois presidentes: Jânio Quadros, que governou o país entre 31 de janeiro de 1961 e 25 de agosto de 1961, e João Goulart, entre outubro de 1961 e março de 1964.

A crise econômica relacionava-se à redução do índice de investimentos, à diminuição significativa da entrada de capital externo, às baixas taxas de lucro e ao agravamento da inflação. Quanto à crise política, houve uma radicalização bastante acentuada pelos partidos políticos de esquerda e de direita, principalmente em relação à orientação econômica do país. O governo deveria optar por uma estratégia política de desenvolvimento: favorecer a expansão do capitalismo nacional (orientação adotada no governo Vargas) ou continuar os princípios do governo Kubitschek, acelerar a internacionalização, como meio de promover os investimentos necessários a uma nova fase de crescimento econômico. Ao mesmo tempo houve intensa politização da população urbana, da classe média e dos trabalhadores, incluindo a mobilização de estudantes universitários diante da polarização dessas posições. Outro fator agravante da crise política econômica foi o golpe de estado do presidente Jânio Quadros em agosto de 1961. Houve organização e mobilização das forças políticas e econômicas conservadoras que tentaram impedir a posse do vice-presidente João Goulart, e, em contrário, as forças políticas que defendiam a posse de Goulart, em conformidade com a Constituição de 1946.

Nesse contexto de crise, João Goulart assumiu a presidência do país. Durante esse governo, os conflitos existentes entre os grupos mobilizados da sociedade não foram eliminados, mas aparentemente apaziguados.

Outro fator que agravou e alimentou a crise política foi o aprofundamento dos antagonismos entre o poder executivo e o legislativo. O presidente João Goulart não contava com o apoio político do Congresso Nacional.

O Poder Legislativo estava composto, na maioria, de representantes da burguesia agrário-exportadora e estava mais comprometido com a sociedade tradicional. O Poder Executivo representava e defendia os interesses dos setores da sociedade urbano-industrial. Para os governantes, o poder político deveria fundar-se no capital industrial e, para o Congresso Nacional, o poder político teria origem na posse da terra. Essa situação de contradição caracterizava a essência da crise político-econômica.

Diante dessa realidade social, o governo formulou e tentou concretizar uma política econômica planificada denominada como Plano Trienal na tentativa de estimular o desenvolvimento econômico. Esse plano foi elaborado pelo economista Celso Furtado e correspondeu a um diagnóstico amplo, detalhado e integrado das condições e dos fatores responsáveis pelos desequilíbrios, pelos estrangulamentos e pelas perspectivas da economia do país. O mesmo plano deveria ter sido executado durante os anos de 1963-1964-1965. Contudo, a política econômica inerente ao diagnóstico presente no Plano Trienal implicava centralização do poder econômico em grau incompatível com os interesses contraditórios existentes entre o Congresso Nacional e o governo. Essa foi uma das principais razões pelas quais o Plano Trienal, enquanto política governamental, não conseguiu sua efetivação.

Enfim, o contexto social entre 1961 e 1964 revelava uma estrutura interna de configuração político-econômica em crise, realidade de contradição entre as classes sociais, e assim o momento foi propício para o golpe militar de primeiro de abril de 1964. O movimento militar representou uma oposição muito generalizada ao governo de João Goulart e adquiriu feição militante contrarrevolucionária.

Os anos de 1964-1984 sinalizaram uma nova fase marcada pelo autoritarismo político e por oscilações na área econômica. Nesse período, o Brasil teve cinco presidentes, sendo todos militares: Humberto de Alencar Castelo Branco (1964-1967), Arthur da Costa e Silva (1967-1969), Emílio Garrastazu Médici (1969-1974), Ernesto Geisel (1974-1979) e João Baptista Figueiredo (1979-1985). Esses governantes adotaram diretrizes econômicas semelhantes que se caracterizaram pela interferência estatal em todos os setores da economia nacional. O governo reelaborou as condições de funcionamento dos mercados de capital e força de trabalho como fatores essenciais do processo econômico e segundo exigências da reprodução capitalista.

A política econômica governamental do período militar estava centrada na expansão da empresa privada: nacional e estrangeira. As oscilações econômicas podem ser interpretadas tanto pelas va-

riações cíclicas de uma economia industrial madura como pelos condicionantes externos, decorrentes da economia mundial.

Esses vinte anos ficaram marcados pelo governo militar exercido de forma centralizada e autoritária, sem participação popular, e pelo crescimento econômico, tendo em vista a reorientação do modelo de desenvolvimento.

Os anos de 1964-1967 marcaram um período de profundas mudanças institucionais: adaptações de novos instrumentos de política econômica, novo relacionamento entre agentes privados e o Estado, criação de novas formas de inserção da economia brasileira na economia mundial e ao novo estágio econômico do país e, também, ao novo modelo de desenvolvimento adotado. Essa fase caracterizou-se pelo predomínio da estagnação decorrente da política de estabilização.

Com o intuito de fortalecer a retomada do crescimento econômico, Castelo Branco criou o Plano de Ação Econômica do Governo (Paeg), que foi executado durante o período de 1964-1966. Esse plano tinha como principais objetivos acelerar o desenvolvimento econômico do país, conter o processo de inflação e criar política de investimentos capaz de estimular a oferta de empregos. Para a realização dos objetivos do plano econômico, o governo reformulou as políticas monetária, bancária, tributária, cambial, salarial e de investimentos. Também foram necessárias medidas nas áreas de educação, de habitação, de obras públicas, de comércio exterior e de outras. Esse governo criou novas possibilidades para o funcionamento e a expansão da empresa privada, da nacional e da estrangeira, além de manter relacionamento mais profundo e sistemático na economia interna e externa visando ao melhor desenvolvimento do setor privado.

A execução desse plano, no entanto, gerava progressiva concentração de capital e nem sempre favorecia as empresas nacionais, de pequeno e médio portes, devido à situação mais vulnerável no mercado. A política anti-inflacionária provocava o agravamento do problema da liquidez e, ao mesmo tempo, favorecia as falências e concordatas em escala crescente, além da absorção de empresas nacionais por empresas estrangeiras. Entretanto, essa era uma situação que se fazia necessária para a concretização do plano governa-

mental com expectativas para o desenvolvimento e a expansão do setor privado.

De fato, cresceu bastante o índice de falências e concordatas. No Estado de São Paulo, por exemplo, as concordatas deferidas ascenderam de 86, para o ano de 1963, a 525, para 1969. Nesses mesmos anos, as falências decretadas cresceram de 106 para 896. (Ianni, 1986, p.263).

Mas, na verdade, alguns dos segmentos estratégicos do empresariado brasileiro não estavam preparados para gerenciar suas empresas de acordo com as novas normas de crédito, de tributação e fiscal colocadas em prática pelo governo militar. Desta forma, cresceram os encargos tributários e fiscais, reduziram os recursos financeiros postos à disposição da burguesia industrial. Também houve o congelamento salarial e a redução do nível da demanda. Diante disso, o setor empresarial passou por várias dificuldades, sendo necessário buscar formas de enfrentamento da crise. Foi vital o processo de modernização e racionalização das empresas. Várias foram as estratégias adotadas pelo empresariado, pois foi preciso rever e modificar os sistemas de informação, os processos decisórios e até a própria divisão social do trabalho, nas esferas da administração e da produção.

É importante considerar que essa política anti-inflacionária adotada pelo governo Castelo Branco continuou nos governos Costa e Silva, Médici, Geisel e Figueiredo.

Ao longo do governo militar foi desenvolvido também o Plano Nacional de Desenvolvimento (PND). Esse plano tinha por objetivo alavancar a indústria nacional incentivando as áreas de pesquisa tecnológica. O I PND foi criado em 1971 para ser aplicado entre os anos de 1972 e 1974. O modelo brasileiro de desenvolvimento tinha como principal objetivo moldar as instituições para transformar o Brasil em nação desenvolvida. Esse modelo deveria criar economia moderna, competitiva e dinâmica. A modernização implicava mudança de concepção, tanto no governo quanto na empresa privada, em relação à necessidade de consolidar um modelo de competição e

de integração. A partir do I PND os custos da indústria nacional seriam reduzidos pelo fornecimento governamental de insumos básicos mais baratos; as exportações de produtos manufaturados seriam diversificadas e o governo deveria destinar grandes investimentos em educação, em tecnologia e na agricultura.

Nessa época, o Brasil vivenciou uma nova fase no processo de reprodução e concentração do capital, em nível internacional, e, ao mesmo tempo, desenvolveu uma nova fase nas relações entre o Estado e a empresa privada, o que favoreceu a criação dos monopólios.

Assim, acelerou o processo de concentração de capital, em nível nacional e internacional. Isto é, as condições econômicas (financeiras, cambiais, salariais, fiscais, tributárias) e políticas (hegemonia absoluta do poder executivo) facilitaram o funcionamento e a expansão das grandes empresas, geralmente ligadas a empresas estrangeiras. (Ianni, 1986, p.269).

O período de 1968 a 1973 foi marcado pelo “milagre econômico”, resultado do processo de ajustamento do modelo de desenvolvimento adotado pelo governo aliado ao contexto internacional favorável que contribuiu para o aumento das taxas de crescimento e para o relativo controle da inflação.

A concretização do Paeg e do I PND ofereceu condições para a retomada do crescimento econômico. Em fins de 1967, o governo fortaleceu os mecanismos de controle de preços, manteve a política salarial alterando profundamente a política econômica em 1968. Nesse sentido, criou grande estímulo ao crescimento da indústria, com destaque para os investimentos em infraestrutura, ampliação da quantidade de incentivos fiscais, subsídios para vários setores prioritários, como as exportações, e para dimensionar o desenvolvimento industrial em regiões mais atrasadas, como Norte e Nordeste do país. O aumento dos gastos públicos foi a mola propulsora do crescimento. Diante da capacidade ociosa existente, decorrente dos anos de estagnação anteriores, as políticas expansionistas puderam criar condições ao aumento significativo da produção industrial, proporcionando crescimento da economia.

Outro fator que estimulou o milagre econômico foi a possibilidade de recursos às importações a partir da grande intensificação do comércio mundial. A pressão de demanda dos países desenvolvidos fez com que aumentasse significativamente a comercialização dos produtos brasileiros. Esse fato contribuiu para o aumento da quantidade de exportações, acarretando crescimento no valor das mesmas, fazendo aumentar também a capacidade de importar. Esse crescimento deu-se com grande folga cambial, o que permitiu o controle da inflação.

[...] o milagre econômico identificado com os anos 1967-1973 e caracterizado por um ciclo de aceleração do crescimento, puxado principalmente pelas indústrias produtoras de bens de consumo duráveis e bens de capital. Nesse período, o governo investiu fundo em obras de infraestrutura básica e o Brasil, na esteira da conjuntura internacional favorável, adotou uma política agressiva de exportações que gerou o suporte financeiro para o programa de importações, imprescindível ao crescimento e diversificação do parque industrial. (Assis, 1992, p.8).

Nessa fase de expansão do crescimento, o setor líder foi o de bens de consumo duráveis, que apresentou taxas médias de crescimento aproximadamente de 23% ao ano, predominando os materiais de transporte e de eletroeletrônico domésticos. Outro setor de destaque foi o de construção civil, que apresentou taxas médias de crescimento em torno de 15% ao ano. Esse fato se deve aos investimentos públicos em infraestrutura e à grande expansão do crédito habitacional por meio do Sistema Financeiro da Habitação. (Gremaud; Saes; Toneto, 1997, p.186-187).

É importante considerar que a partir da execução do Paeg houve uma reforma monetário-financeira que possibilitou estruturar o sistema de financiamento no país. Assim foi criada a lei 4.380, a qual instituiu o Sistema Financeiro da Habitação (SFH) e o Banco Nacional da Habitação (BNH), que era o agente principal, regulamentando e fiscalizando as instituições brasileiras de poupança e de empréstimo. Esse sistema tinha como objetivo essencial o crédito

habitacional através dos recursos do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço² (FGTS), do qual o BNH era o gestor.

Depois do milagre econômico houve um ciclo de desaceleração da economia, quando as taxas de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) e da produção industrial caíram drasticamente. Entre 1974 e 1979 a economia do país apresentava retração do crescimento em decorrência de desequilíbrios internos causados pelas condições políticas e sociais e de problemas externos em consequência do primeiro choque do petróleo. Em fins de 1973, houve grande aumento de preço do petróleo por parte dos países exportadores, o que refletiu diretamente na instabilidade dos mercados mundiais. Ao mesmo tempo, havia tendência de pressão inflacionária nos países desenvolvidos e a persistência à desvalorização do dólar. Essa realidade de crise, consequentemente, interferiu na vida econômica do país e das empresas.

Na tentativa de enfrentamento à retração da economia o Estado criou um ambicioso programa de investimentos. Esse programa foi denominado II Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND), que visava superar a crise sem sacrificar o desenvolvimento.

O II PND contava com amplo conjunto de investimentos com ênfase nas indústrias básicas, nos bens de capital e na infraestrutura.

Os principais setores contemplados no plano eram: (i) insumos básicos – metais não ferrosos, exploração de minérios, petroquímica, fertilizantes e defensivos agrícolas, papel e celulose; (ii) infraestrutura e energético – ampliar a capacidade produtiva de energia hidroelétrica (Itaipu) e substituir a utilização de derivados de petróleo por energia elétrica, programa do álcool (Proalcool) para substituir a gasolina, expandir o transporte ferroviário (ferrovia do Aço), ampliar a exploração e utilização do carvão; (iii) bens de capital – fornecendo garantias de demanda, incentivos fiscais (crédito do IPI sobre compra de equipamen-

2 Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) foi criado em 1967 como mecanismo de poupança forçada visando financiar a construção civil ao lado do Banco Nacional da Habitação (BNH).

mentos, depreciação acelerada, isenção do imposto de importação etc.), incentivos creditícios, reservas de mercado, garantia de política de preços para o setor privado. (Gremaud; Saes; Toneto, 1997, p.193).

As propostas e a condução desse plano estimularam novo impulso de desenvolvimento das indústrias e do conjunto da sociedade brasileira, gerando grande crescimento das cidades, do comércio e dos serviços.

A implementação do II PND proporcionou novas condições para o governo aumentar os gastos públicos através da construção de grandes rodovias, de usinas hidrelétricas e nucleares, tendo em vista a redução da dependência de energia e de outros insumos básicos. Incentivou e estimulou a produção do álcool e investiu em petroquímica e metalurgia. O governo realmente conseguiu concretizar investimentos pesados para redirecionar o crescimento econômico do país. Nesse período, o Brasil alcançou a consolidação do desenvolvimento industrial, o que representou, entre 1967 e 1980, maior diversificação da estrutura industrial do país, com salto tecnológico e avanço na internacionalização da economia brasileira.

Um outro período de destaque durante o governo militar foi 1980-1984, caracterizado por novo choque do petróleo e pela crise de juros internacionais que repercutiu em acentuada crise cambial no Brasil. Diante disso, o país deparou-se com profunda recessão, com elevações nas taxas inflacionárias e, principalmente, com a falência do Estado.

A década de 1980 ficou considerada a “década perdida”, devido à crise econômica que o país vivenciou ao longo desses anos. O produto ficou estagnado, a inflação teve significativa aceleração, a elevação dos juros internacionais afetou diretamente a dívida externa, resultando no aumento substancial dos juros.

[...] cerca de 50% da dívida foi consequência direta da alta do petróleo, fonte de energia vital para uma estrutura produtiva mais complexa e sistema viário fundado no transporte rodoviário. Entre 1973 e 1981, a dívida brasileira passou de 13,8 bilhões de dólares para 75,7 bilhões de dólares. (Kucinski; Brandford, 1987, p.121 apud Behring, 2003, p.135).

Assim o início da década de 1980 marca o esgotamento do modelo de desenvolvimento econômico adotado durante o regime militar e o Estado apresenta sua capacidade de intervenção econômica totalmente demolida. Depois de aproximadamente cinquenta anos de adoção de políticas governamentais para o desenvolvimento, expressando o caráter intervencionista e protecionista do Estado, o processo de industrialização chegava ao estágio final. Contudo, as empresas nacionais, principalmente a pequena e média, não conseguiram garantir, por completo, a modernização dos processos produtivos e administrativos, além de permanecerem em situação bastante frágil na relação com o mercado internacional.

Nesse período, a indústria brasileira passou por dificuldades diante da diminuição dos investimentos e da recessão interna. Entretanto, alguns setores como as produtoras de bens de consumo leve (calçados, suco de laranja) e as de produtos intermediários (siderurgia, papel e celulose) conseguiram readequar-se e voltar rapidamente para atender às demandas das exportações tentando superar a crise.

Ao longo da década de 1980, a sociedade brasileira apresentava sinais de insatisfação com a política ditatorial do governo militar. A crise econômica que se arrastava configurou-se em crise política delineada pelo avanço do movimento sindical e popular. Durante esses anos, houve fortalecimento de vários movimentos políticos de massas populares buscando liberdade e democracia. Muitas categorias de trabalhadores se encontravam em processo de organização e mobilização apontando para uma real mudança social. Nesse período, também houve maior participação e ampliação de partidos políticos da oposição, conciliando às forças populares e pressionando o governo como alternativa de poder.

O movimento denominado como “diretas já” foi uma mobilização da sociedade brasileira constituída pelos movimentos populares, partido político da oposição, grupos religiosos, comunidades eclesiais de base e estudantes universitários que buscavam a volta da eleição direta para a presidência da República. Esse movimento revelou um panorama da sociedade brasileira assustador para o setor dominante do país, demonstrando inquietação social muito forte. A

indicação do Colégio Eleitoral foi a saída institucional encontrada para assegurar o controle conservador da redemocratização. Assim Tancredo Neves foi eleito pelo Colégio Eleitoral para a presidência da República.

Em 1985, num contexto social e político de efervescência, o Brasil iniciava outra fase denominada como Nova República. Tancredo Neves não pôde assumir a presidência, pois morreu antes mesmo da posse. Desta forma, José Sarney, vice-presidente, assumiu a presidência do país com a incumbência de empreender a transição democrática. A inflação era o foco das preocupações na área da economia e algumas medidas foram criadas na tentativa de sanar esse problema nacional.

Em fevereiro de 1986, criou-se o Plano Cruzado para o combate da inflação. Esse plano possibilitou ampla redução da taxa de juros, preços defasados e ampliação do crédito, o que favoreceu o crescimento exagerado do consumo, provocando falta de produtos no mercado. O aquecimento na economia em uma situação de câmbio valorizado e de falta de produtos resultou no aumento das importações. Esse fato, associado ao desestímulo às exportações, levou à deterioração da balança comercial.

O plano de governo da Nova República reconhecia o esgotamento do modelo de desenvolvimento adotado nos governos anteriores e priorizava a modernização do parque industrial, com vistas à introdução de tecnologia eletrônica e da biotecnologia, tendo em vista a inserção no cenário internacional. Contudo, essa medida não foi bem recebida no âmbito internacional e, assim, partiu para outra direção: renegociação da dívida externa, reestruturação da situação financeira do setor público, combate à inflação, redução de taxas de juros e outras. O Plano Cruzado foi a principal iniciativa de política econômica adotada na Nova República, mas não conseguiu proporcionar condições para a retomada do crescimento econômico.

Nesse governo, foi formado um Congresso Constituinte visando à elaboração de uma nova Constituição brasileira. A Constituinte tornou-se uma grande arena de disputas e de esperanças de mudanças estruturais para a sociedade em geral e representou espaço

popular e político decisivo da história do país. A presença e ação dos diversos segmentos representativos das classes sociais na Constituinte interferiram e pautaram alguns eixos fundamentais na Constituição. É importante salientar que as mudanças estruturais ocorridas, a partir do processo de industrialização e de urbanização, além de um longo período sob o regime político autoritário, criaram condições para surgir um novo movimento operário e popular capaz de organização surpreendente e decisivo em prol da democracia no Brasil.

A Constituinte foi um processo duro de mobilizações e contramobilizações de projetos e interesses específicos, configurando campos definidos de forças. A Nova Constituição Brasileira foi caracterizada como Constituição Cidadã, devido a alguns avanços conquistados a exemplo dos direitos sociais, humanos e políticos. Entretanto, também expressou interesses conservadores da elite do país.

Durante esse período de descontentamento, de organização política das massas populares e de redemocratização do Estado brasileiro, o universo empresarial passava por um período de incertezas, de crises e, assim, iniciava-se gradativamente a reestruturação produtiva. Os empresários começaram a buscar novas formas de gestão e de organização da produção. As empresas que iniciaram esse processo de mudança foram as maiores, assim como as multinacionais, que trouxeram experiências de sucessos dos países de origem.

Em 1988, foi promulgada a Nova Constituição Federal e, a partir dela, o Brasil teve de volta as eleições diretas para presidência da República sinalizando a abertura para a democracia. Em 1989, foi eleito para presidente da República Fernando Collor de Mello e, nesse momento, o problema emergencial do país continuou sendo a inflação, que atingia 80% ao mês.

Nesse governo, visando ao controle da inflação, foi criado, em 1990, o Plano Collor, que contemplava, entre outros objetivos, a mudança da moeda nacional do cruzado novo para o cruzeiro. Preços e salários foram congelados e nova reforma monetária foi realizada. O governo congelou também a dívida interna e bloqueou todas as aplicações financeiras, inclusive a da caderneta de poupança.

Ao lado do plano de estabilização, o governo tentou realizar um processo de modificação estrutural do país partindo de dois pontos: a reforma do Estado e a abertura comercial e financeira. A reforma do Estado foi realizada através da privatização das empresas estatais e da reestruturação na gestão e concessão dos serviços públicos. A privatização foi demandada por alguns setores empresariais, justificada pela ineficiência do setor público na provisão dos bens e pela incapacidade do Estado de investimentos necessários, principalmente nos segmentos de infraestrutura. Na verdade, a privatização teve grande significado enquanto forma de diminuir o déficit público e de permitir ajuste patrimonial, reduzindo passivos com venda de ativos.

Torna-se importante lembrar que a concepção de privatizar as empresas estatais iniciou-se no governo de José Sarney, porém, ganhou força política no governo de Fernando Collor de Mello, a partir do Programa Nacional de Desestatização. No início dos anos 1990 “os setores que se destacaram nesse programa foram a siderurgia, com a privatização da Usiminas e da CST (Tubarão), e petroquímico/fertilizantes, privatizando-se a Petroflex e a Fosfertil, entre outras.” (Gremaud; Saes; Toneto, 1997, p.240).

A abertura comercial foi medida adotada com maior intensidade a partir do governo Collor de Mello expressando uma reversão da política comercial implementada nos anos 1970 e iniciada na década de 1980, que impôs restrições às importações garantindo a reserva dos mercados. Essa abertura foi realizada por meio da eliminação das barreiras não tarifárias, de um cronograma extremamente ambicioso e rápido de redução de tarifas médias da economia, reduzindo-as para a metade.

O Plano Collor trouxe uma profunda crise de liquidez na economia, os preços industriais foram os que apresentaram menores taxas de crescimento e, entre outras razões, esse plano também não conseguiu restituir o controle monetário e, em pouco tempo, o país entrou em recessão profunda.

O governo Collor ficou marcado pela modificação estrutural do país através de realizações de várias reformas direcionadas para o mercado, que implicava um forte enxugamento do Estado e de con-

cepção de modernização mais adequada à economia mundial. A partir desse governo, o Brasil passou a seguir a orientação neoliberal com maior intensidade consolidando-se como doutrina. Diante da cultura de modernização do país, esse governo introduziu a nação brasileira no processo de globalização.

Diante de várias denúncias de corrupção, o presidente Fernando Collor de Mello foi destituído mediante processo de *impeachment* e, em decorrência, substituído pelo vice-presidente, Itamar Franco.

Durante o governo de Itamar Franco, houve a continuidade do processo de privatização e da abertura econômica, destacando a aceleração do ritmo de redução das tarifas de importação.

Em 1994, com Itamar Franco na presidência do Brasil e com Fernando Henrique Cardoso no Ministério da Fazenda, foi criado o Plano Real, visando à contenção da inflação e à estabilização. Esse plano teve grande impacto sobre a estrutura social e econômica do país, trazendo resultados positivos e negativos que atingiram diretamente desde a classe trabalhadora até a burguesia nacional e estrangeira. Foi considerado o mais bem-sucedido de todos os planos elaborados no combate à inflação, tendo em vista a combinação de condições e fatores históricos, políticos e econômicos que viabilizaram a concretização das medidas adotadas.

O Plano Real trouxe a substituição do cruzeiro, antiga moeda, pelo Real e, a partir de primeiro de julho de 1994, a inflação foi dominada sem congelamento de preços, sem confisco de depósitos bancários e outros. O primeiro momento do plano, considerado entre julho de 1994 ao primeiro semestre de 1995, registrou rápida queda da inflação com crescimento nas atividades econômicas. A queda da inflação é, em geral, acompanhada pelo aumento da demanda, considerando o aumento do poder aquisitivo das classes de baixa renda e recomposição dos mecanismos de crédito ao consumidor que estimula o consumo. O aumento do consumo provoca o crescimento da produção e comercialização de mercadorias.

Contudo, após o segundo semestre de 1995, sinalizando o próximo período da realização do Plano Real e iniciando o governo de Fernando Henrique Cardoso como presidente da República, a in-

flação continuou baixa, mas houve reversão no crescimento econômico. Esse fato se justifica pela realização de várias medidas adotadas pelo governo no sentido de contenção da demanda interna, principalmente com restrições ao crédito e maiores elevações nas taxas de juros. Houve alterações na política cambial, criaram-se estímulos financeiros às exportações e observou-se um retrocesso no processo de abertura comercial devido à elevação de tarifas ligadas às importações.

É importante considerar também que o Plano Real contribuiu para deixar as empresas em situação de dificuldades a partir dos anos 1990. Esse plano conseguiu colocar a inflação sob controle, no entanto, enfatizou a moeda valorizada e a política de juros altos para assegurar a presença do capital estrangeiro volátil em busca dos ativos baratos. Essa política de altas taxas de juros favoreceu a queda do investimento produtivo, com grande deslocamento de capitais para a especulação financeira. Behring (2003, p.161) alerta que “[...] favoreceu também o endividamento de empresas, muitas das quais vêm fechando suas portas por não conseguir pagar os empréstimos assumidos, em especial as pequenas e médias empresas [...]”

As políticas adotadas pelo governo permitiram a reversão do crescimento das atividades econômicas, ampliando as dificuldades de sobrevivência das empresas, principalmente as pequenas e médias, além do conseqüente desemprego. A desaceleração econômica determinou elevação na inadimplência tanto de consumidores como de empresas. Essa situação afetou diretamente o sistema bancário, que, com a baixa da inflação, já havia tido prejuízos e buscava compensá-los com uma política de concessão de crédito.

Entretanto, a década de 1990 marca um período de controle da inflação, já que o governo conseguiu manter a estabilização sem crise cambial, devido à combinação perversa de câmbio valorizado e de taxa de juros elevada. Nesse contexto fiscal, as empresas são forçadas a buscar ganhos adicionais de produtividade através de demissões, de terceirizações e de flexibilizações nas relações de produção, uma vez que inexistiam programas de investimentos, pela ausência de canais instáveis de financiamentos de longo prazo e de

elevadas taxas de juros. Nesse período, o Estado apresenta-se com grande fragilidade fiscal e financeira, reduzindo drasticamente suas funções econômicas e não mais caracterizado como Estado intervencionista e protecionista que prevaleceu durante, aproximadamente, cinquenta anos.

Assim o Brasil nos anos 1990 apresentava-se sob um sistema capitalista de produção dependente do capitalismo avançado, das nações desenvolvidas, a partir de um ideário neoliberal associado a um conjunto de medidas governamentais que induziram a nação a avançar, cada vez mais, no processo de globalização.

A globalização e seus efeitos na vida das empresas

A globalização está presente na realidade e no pensamento, desafiando grande número de pessoas em todo o mundo. A despeito das visões e opiniões de uns e de outros, a maioria reconhece que esse problema está presente na forma pela qual se desenha o novo mapa do mundo, na realidade e no imaginário. (Ianni, 2001, p.9).

A partir da Segunda Guerra Mundial, desde que o capitalismo retomou sua expansão pelo mundo, ficou claro que o global estava se tornando o cenário da internacionalização do capital. O mundo transformou-se em um complexo centro de globalização dos mercados. Houve intensificação e ampliação do processo de dispersão geográfica da produção envolvendo o capital, a tecnologia, a força de trabalho, a divisão social do trabalho, o planejamento e o mercado. Nesse contexto, destaca-se uma nova divisão internacional do trabalho e da produção constituída pelo fordismo, o toyotismo, a flexibilização e a terceirização, ou seja, a transição do fordismo ao toyotismo e a dinamização do mercado mundial, amplamente favorecidas pelas tecnologias eletrônicas, “[...] Essa nova divisão internacional do trabalho concretiza a globalização do capitalismo, em termos geográficos e históricos.” (Ianni, 2001, p.57).

O fordismo é um modelo de produção que, desde o final do século XIX, predominou no mundo capitalista. Henry Ford (1914) suplantou a produção do tipo artesanal pela produção em massa, utilizou seus conhecimentos de produção, conseguindo reduzir os custos e melhorar a qualidade dos produtos fabricados. As inovações de Ford em relação à produção visavam à conhecida organização científica do trabalho, sistematizada por Frederick Taylor (1911). Taylor, engenheiro americano, criador do gerenciamento científico, desenvolveu uma série de princípios práticos baseados na separação entre trabalho mental e físico, na fragmentação das tarefas e especialização do operário. A aplicação desses princípios configurou a perda das habilidades genéricas dos trabalhadores e contribuiu em grande escala para o aumento da produtividade.

A união das ideias de Frederick Taylor e de Henry Ford resultou no chamado regime de produção taylorista-fordista. Este regime caracterizava-se pela produção em massa, acumulação intensiva de capital, separação do trabalho manual do trabalho intelectual, normas rígidas de movimentos visando à máxima economia de tempo, associado a um controle acentuado de disciplina no trabalho, parcelizado, rotinizado, padronizado, mecanicista. A produção em massa significava consumo em massa, novo sistema de reprodução da força de trabalho, nova política de controle e gerência do trabalho, um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada e moderna. Os novos métodos de trabalho são inerentes ao novo tipo de trabalhador adequado ao novo tipo de trabalho e de processo produtivo (Harvey, 1999, p.122).

O modelo taylorista-fordista marcou a expansão industrial americana e foi responsável pelo grande desenvolvimento industrial capitalista durante décadas.

Em meados dos anos 1960, o modelo de produção fordista começa a apresentar sérios problemas. Com a queda da produtividade e da lucratividade corporativas, depois de 1966, os Estados Unidos iniciam um problema fiscal que atingiu sua economia interna e externa. Houve sinais de redução do poder norte-americano de regulamentação do sistema financeiro internacional, considerando o im-

pulso de desenvolvimento conseguido pelo Japão e pela Europa Ocidental. Nesse período, aumentava a competição internacional à medida que o Japão e alguns países da Europa Ocidental, seguidos por vários países do terceiro mundo, se industrializavam e desafiavam a hegemonia norte-americana. Entre 1965 e 1973, tornava-se mais clara a incapacidade do fordismo em conter as contradições inerentes ao capitalismo. A questão principal era a rigidez característica do referido modelo de produção. Rigidez dos investimentos, do planejamento, dos mercados, dos contratos de trabalho e dos compromissos do Estado. Essa rigidez configurava as relações de poder político que uniam o trabalho, o capital e o Estado e que não mais conseguiam garantir a acumulação de capital.

As décadas de 1970 e de 1980 marcaram um período conturbado de reestruturação econômica e de reajustamento social e político, principalmente por parte dos Estados Unidos. Diante de um quadro de oscilações e incertezas, algumas experiências de organização industrial e da vida social e política começaram a ganhar expressão em termos mundiais. A questão central da reestruturação econômica era a flexibilização que ocupava o lugar da rigidez característica do modelo de produção fordista. Harvey (1999) reconhece a flexibilidade como o período da acumulação flexível.

A acumulação flexível, como vou chamá-la, é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apoia na flexibilidade dos processos 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. A acumulação flexível envolve rápidas mudanças dos padrões do desenvolvimento desigual, tanto entre setores como entre regiões geográficas, criando, por exemplo, um vasto movimento no emprego no chamado setor de serviços, bem como conjuntos industriais completamente novos em regiões até então subdesenvolvidas. Ela também envolve um novo movimento que chamarei de compressão do espaço-tempo no mundo capitalista – os horizontes temporais da tomada de decisões privada e pública se estreitaram, en-

quanto a comunicação via satélite e a queda dos custos de transporte possibilitaram cada vez mais a difusão imediata dessas decisões num espaço cada vez mais amplo e variegado. (Harvey, 1999, p.140).

O modelo de acumulação flexível, também conhecido como *toyotismo* ou modelo japonês, criado a partir da experiência da indústria automobilística Toyota no Japão, ao longo das décadas de 1970 e 1980, foi ganhando expansão e expressão mundial.

No período pós-Segunda Guerra Mundial, o Japão buscava formas para superação da crise. Dadas as condições específicas do país, as empresas precisavam adotar organização produtiva diferenciada do tipo fordista para atender às suas necessidades. Assim foi necessária a introdução de novas tecnologias, o aumento da produção sem acrescentar o número de trabalhadores e a implementação de técnicas de gestão, denominada como *Kanban* (método de produção de mercadorias somente a partir da demanda), que respondia ao mercado interno na solicitação de produtos diferenciados e em pequenos pedidos. Desse modo, a produção centra-se na existência do estoque mínimo caracterizando o sistema *just in time*, que significa produzir uma determinada mercadoria no exato momento em que é solicitado pelo mercado.

A acumulação flexível ou o *toyotismo* são caracterizados também pela questão da qualidade total. O controle da qualidade se desenvolve por meio do treinamento e participação dos trabalhadores que estão presentes em todo o processo de produção. Esse modelo defende o investimento em treinamentos e formas participativas de gestão da produção e da força de trabalho. Os programas de qualidade total possibilitam a participação e o envolvimento dos funcionários no processo produtivo visando à melhoria da qualidade e ao aumento da produtividade. Desta forma, impõe-se o processo produtivo flexível que demanda trabalhadores polivalentes, ou seja, operários com maior qualificação e com capacidade de desenvolver várias tarefas. O trabalho é realizado em equipe, o controle da produção e da qualidade é função do próprio grupo de operários e a avaliação do desempenho do trabalho desse grupo também é efetivada pela equipe.

Assim a acumulação flexível pode ser caracterizada pela introdução da automação, da horizontalização do sistema produtivo, do aumento da subcontratação e da terceirização³ das atividades produtivas, da adoção de novos métodos e procedimentos de trabalho (Kanban, Just in time), da flexibilização de contratos de trabalho e dos mercados, do controle da qualidade total, da gestão participativa, do sindicalismo de empresa, além de outros.

O capitalismo globalizou-se não somente pelos desenvolvimentos da nova divisão internacional do trabalho e dos modelos de produção, mas também por sua penetração nas economias dos países que compreendiam o mundo socialista a partir da desagregação do bloco soviético pela queda do Muro de Berlim (1989).

Na época da globalização propriamente dita do capitalismo, o que se concretiza com o fim da Guerra Fria, ou a desagregação do bloco soviético, é a adoção da economia de mercado por praticamente todas as nações do ex-mundo socialista; nessa época ocorre uma transformação quantitativa e qualitativa do capitalismo, como modo de produção e processo civilizatório. [...] Aos poucos, ou de maneira repentina, os princípios de mercado, produtividade, lucratividade e consumismo passam a influenciar as mentes e os corações de indivíduos, as coletividades e os povos. (Ianni, 2001, p.184).

Chesnais (1996, p.13) aponta a globalização como processo de mundialização da economia e de constituição de um regime de acumulação mundial, predominantemente financeiro, configurado como capitalismo mundial, de mecanismos que comandam seu desempenho e sua regulação. Segundo esse mesmo autor, a globalização produtiva e financeira, em meio ao aumento da concorrência desregulada, favoreceu o abandono da ação pública na norma-

3 Terceirização refere-se ao processo pelo qual empresas, com vistas a conseguir maior produtividade e redução de custos, repassam ou transferem a outras pequenas e microempresas (terceiras) determinados serviços ou produção de etapas na fabricação de mercadorias.

tização das relações econômicas individuais, setoriais, nacionais ou internacionais.

A globalização anuncia novo cenário mundial integrado por bases territoriais modificadas, pelo pluralismo jurídico, pelas novas configurações sociais, pelas transformações políticas, por novos relacionamentos entre capital e trabalho e pelo desenvolvimento do modo de produção capitalista. O capitalismo adquiriu novas dimensões a partir da internacionalização das empresas nos mercados mundiais, do aumento da produtividade e da competitividade.

Alguns elementos importantes podem ser destacados como determinantes do processo de globalização: a reestruturação produtiva das empresas nos países capitalistas avançados buscava a redução de custos, da ociosidade, dos riscos ampliados pela própria instabilidade financeira dos mercados, a redução do papel regulador, protecionista dos Estados nacionais e dos mecanismos de negociação dos trabalhadores.

A forte deflação de 1973-1975 indicou que as finanças do Estado estavam além dos recursos, criando uma profunda crise fiscal e de legitimação. A falência técnica da cidade de Nova York em 1975 – cidade com um dos maiores orçamentos públicos do mundo – ilustrou a seriedade do problema. Ao mesmo tempo, as corporações viram-se com muita capacidade excedente inutilizável (principalmente fábricas e equipamentos ociosos) em condições de intensificação da competição. Isso obrigou a entrar num período de racionalização, reestruturação e intensificação do controle do trabalho. A mudança tecnológica, a automação, a busca de novas linhas de produtos e nichos de mercado, a dispersão geográfica para zonas de controle do trabalho mais fácil, as fusões e medidas para acelerar o tempo de giro do capital passaram ao primeiro plano das estratégias corporativas de sobrevivência em condições gerais de deflação. (Harvey, 1999, p.137).

Carcanholo (2002, p.16) sintetiza a globalização da economia como o desenvolvimento do processo de internacionalização do capital ressaltando: o crescimento das atividades internacionais das empresas e dos fluxos comerciais; o desenvolvimento da tecnologia,

que trouxe a chamada Terceira Revolução Industrial; o novo ordenamento dos mercados, incluindo a Ásia; a intensificação da circulação financeira, com predomínio da expansão e intermediação do capital internacional; o comércio intrassetorial e a nova organização dos grupos empresariais em redes de firmas.

Nesse sentido, houve grande intensificação da relação entre os países tanto no que se refere à produção quanto aos fluxos comerciais e financeiros. Para a efetivação e controle desse processo foi necessária a desregulamentação dos mercados, a desobstrução do comércio internacional, da entrada de capitais e, assim, afirmaram-se as propostas neoliberais como política capaz de garantir a inserção das diferentes nações no novo contexto de globalização.

O processo de globalização consegue atingir a abrangência da sociedade mundial a partir de uma combinação perfeita com a ideologia e prática neoliberal presentes nas nações através das diversas propostas políticas adotadas pela quase totalidade dos países do globo.

O neoliberalismo originou-se logo depois da Segunda Guerra Mundial, na região da Europa e da América do Norte, onde imperava o capitalismo. Representava uma reação teórica e política contra o Estado Intervencionista e de Bem-Estar Social. O propósito era combater o Keynesianismo⁴, que predominava nos países avançados, e preparar as bases de outro tipo de capitalismo, rígido, livre de regras para o futuro. Friedrich Hayek foi o defensor das ideias neoliberais e o texto de origem desse ideário é “O Caminho da Servidão” (1944). Entre os países precursores em aplicar o programa neoliberal destacam-se a Inglaterra do governo Thatcher (1979) e os

4 Keynesianismo – teoria econômica (1926) criada pelo economista inglês John M. Keynes. Esta teoria criticava os princípios da teoria econômica liberal e constituía em suporte político-ideológico para a expansão do Estado de Bem-Estar. Os princípios centrais dessa teoria econômica sustentavam-se no pleno emprego e a igualdade, ou seja, os direitos sociais de cidadania. A intervenção do Estado se fazia de duas formas: na política fiscal e financeira e por meio da política social. Dessa forma, de acordo com o Keynesianismo o Estado cria várias políticas sociais nas áreas de educação, habitação, saúde, etc., incorporado à cultura política na forma de direitos, cidadania.

Estados Unidos do governo Reagan (1980). A Inglaterra assumiu o pacote de medidas de modo sistemático deixando de lado as práticas do Estado de Bem-Estar Social. O país norte-americano partiu da prioridade neoliberal em quebrar a economia soviética para derrubar o regime comunista na Rússia.

A proposta neoliberal pretendia desencadear as necessárias mudanças para superação da crise do capitalismo mundial dos anos 1970 através de políticas liberalizantes, privatizantes e de mercado. Essa proposta resumia-se, a curto prazo, pela diminuição do déficit fiscal através da redução do gasto público, da política monetária restritiva para o combate da inflação e do predomínio da taxa de juros real positiva e de um tipo de câmbio real adequado. A médio prazo, os objetivos seriam transformar as exportações na mola propulsora do crescimento; liberalizar o comércio exterior; atenuar as regulações estatais maximizando o uso do mercado; concentrar o investimento no setor privado, diminuindo a presença do setor estatal; e promover uma base de preços sem distorções. No entanto, a ideia central do neoliberalismo é a de que o livre jogo das forças de mercado, sem nenhuma interferência, levaria a uma melhor utilização dos fatores produtivos em benefícios de toda a sociedade.

Em novembro de 1989, realizou-se uma reunião, na cidade de Washington (Estados Unidos da América), entre membros dos organismos internacionais financeiros Fundo Monetário Internacional (FMI), Banco Internacional de Desenvolvimento (BID) e Banco Mundial (BM), funcionários do governo americano e economistas latino-americanos. O objetivo desse encontro foi avaliar as reformas econômicas empreendidas na América Latina e o resultado dessa avaliação possibilitou a elaboração de propostas de ajustes políticos e econômicos, a partir do ideário neoliberal, que ficou conhecido como “Consenso de Washington”. Essa política de ajuste neoliberal, segundo Soares (2000, p.16), “caracteriza-se por um rearranjo da hierarquia das relações econômicas e políticas internacionais, feito sob a égide de uma doutrina neoliberal, cosmopolita, gestada na capital política do mundo capitalista, denominada Consenso de Washington.” De acordo com o mesmo autor, o Consenso

de Washington representa um conjunto de regras de condicionalidade aplicadas de forma padronizada aos diversos países do mundo, com vistas a obter o apoio político e econômico dos governos centrais e dos organismos internacionais. Trata-se também de políticas macroeconômicas de estabilização acompanhadas de reformas estruturais liberalizantes.

Essas propostas de ajuste neoliberal foram aceitas pelos governantes do Brasil e, a partir dos anos 1990, as reformas estruturais, segundo o receituário do Consenso de Washington, foram sendo concretizadas através das várias políticas adotadas no país.

Assim o Brasil, a partir da década de 1990, adotou orientação econômica diferenciada em relação às décadas anteriores. A política industrial e comercial formulada no governo de Fernando Collor de Mello (1990-1993) partiu da concepção de que o aumento da eficiência da produção e da modernização técnico-organizacional poderia garantir a inserção da economia brasileira no cenário internacional, contribuindo para o desenvolvimento econômico do país e para a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos.

A inserção da economia brasileira no cenário internacional, de certa forma, impôs a abertura comercial. Nesse cenário, as empresas (nacionais e estrangeiras) foram expostas a uma efetiva competição internacional equilibrada pelas forças de mercado e da livre concorrência. O sucesso dessas empresas e, conseqüentemente, da economia do país passou a depender da melhor qualidade e dos melhores preços de seus produtos e serviços.

A abertura do mercado colocou as empresas brasileiras diante de grandes desafios, uma vez que a estrutura produtiva e organizacional dessas não se encontrava totalmente preparada para um mercado aberto à concorrência internacional. Essas empresas acostumadas com a reserva de mercado, pela primeira vez, foram obrigadas a pensar em redução de custos, aumento de produtividade e introdução de novas tecnologias, levando em consideração que em uma economia fechada inexistia a concorrência.

A sobrevivência das empresas, principalmente do setor industrial, face à abertura da economia nos termos globalizados, deman-

dava profundo ajuste estrutural. Nesse período, foi criada uma política industrial no sentido de fomentar a competitividade internacional baseada em programas de qualidade industrial e de capacitação tecnológica, com facilidade para ingresso do capital externo (Behring, 2003, p.151). Porém, essa política desconsiderou as expectativas e as necessidades desse segmento, não trazendo resultados favoráveis. As empresas permaneceram em situação de desvantagem em relação aos mercados internacionais.

A abertura comercial também trouxe um aspecto importante a considerar. Barros e Goldenstein (1997) explicam que provocou impacto redistributivo e consequente ampliação do mercado.

A abertura provoca uma brutal transferência de renda ao consumidor correspondente às tarifas que deixam de ser pagas ao governo, à quase renda (sobrepço) que os empresários obtinham com a reserva de mercado e aos ganhos de eficiência que necessariamente ocorrem na economia, inclusive pela escala. (Barros; Goldenstein, 1997, p.12)

Esse fato gerou redução das margens de lucro das empresas e redução dos preços relativos dos bens-salários, o que provocou ampliação do mercado consumidor. A ampliação desse mercado associada à estabilização (consequência da política econômica) contribuiu para o interesse de empresas estrangeiras em investirem no Brasil em diferentes setores da economia.

Os investimentos estrangeiros foram direcionados não somente na construção de empresas e de setores diferentes, mas também na compra de tradicionais empresas nacionais que não conseguiram permanecer no mercado diante do nível de exigências impostas pelo processo de globalização.

Nesse cenário globalizado, a tendência foi a preocupação por conseguir maior competitividade, ou seja, as empresas deveriam ser capazes de acompanhar o ritmo do progresso tecnológico e saber utilizar, de forma eficiente, os conhecimentos necessários e adequados ao processo, ou seja, uma questão de gestão. Para isso, era necessário investir e modernizar. As empresas passaram a implementar

maior tecnologia, além de novas formas de organização e gerenciamento do trabalho. Esse processo foi denominado como reestruturação produtiva.

A reestruturação produtiva representou uma resposta à crise do modelo fordista de acumulação, isto é, esse modelo estaria, aos poucos, sendo substituído, em âmbito mundial, por novos conceitos e princípios de gerenciamento participativo.

Cocco (2000, p.53) explica que o aprofundamento da organização produtiva do tipo fordista, qual seja, o uso intensivo dos critérios científicos de organização do trabalho e das economias de escala para uma produção em massa de produtos padronizados, não contribuiu para a superação da crise determinada pela queda dos ganhos de produtividade, mas tornou-se um obstáculo. Os mecanismos utilizados para a geração de maior produtividade, controlados pela rigidez de uma organização produtiva verticalizada e de controle monopolista de mercados de massa, não garantiam mais o sucesso diante da abertura da concorrência internacional. Nesse contexto de competição, as organizações produtivas que conseguiram manter-se no mercado foram aquelas que alcançaram um nível de flexibilidade na qualidade e na quantidade do que é produzido.

A reestruturação produtiva significou a necessidade de buscar novas formas de concepção sobre normas, distribuição e repartição da produção, tendo por base a flexibilização produtiva, a intensificação do trabalho, o modelo cooperativo de organização sindical e a adoção de práticas diferenciadas de gestão do trabalho. Tratava-se de um conjunto de transformações – de ordem técnica e política – que viabilizassem novas condições de acumulação.

Esse processo traduziu-se em inovações tecnológicas e organizacionais tanto quanto o enxugamento das estruturas de tipo fordista. Teixeira e Oliveira (1996, p.65-66) explicam que:

[...] a superação das contradições do modo de regulação fordista passou a exigir a construção de novas relações de trabalho o menos possível conflitivas. Só assim o capital pôde restabelecer seu domínio dentro do processo de trabalho e reproduzir, em novas bases, as condições

necessárias para a produção da mais-valia. Para tanto, o capital precisou recorrer aos aparelhos repressivos do Estado, de forma aberta ou mediante formas transfiguradas de violência, que vão desde a elevação do desemprego, passando pela migração de empresas para áreas sem tradição de organização sindical, até a produção fetichizadora de ideias para vender uma imagem de um mundo de harmonia.

No Brasil, pode-se dizer que a reestruturação produtiva foi desencadeada pela internacionalização da economia, estratégia do setor privado que encontrou grande apoio na prática política do governo Collor, revestida de um discurso sobre a necessidade de modernizar o país, calcado no projeto neoliberal, e que inseria o Brasil em uma nova ordem mundial redefinida pelo processo de globalização.

A implementação de novas tecnologias de automação programável, associada a um conjunto de inovações organizacionais, envolvendo desde os modelos participativos de organização do trabalho, os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ), até os novos métodos de controle do fluxo de informações produtivas tais como o *just in time*, o princípio da autoativação e outros, foi introduzidas no Brasil de maneira gradual.

Durante os anos 1980, alguns setores da economia adotaram métodos participativos como os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) e novas estratégias de produção pautadas em metas a serem atingidas por equipes ou trabalhadores individuais. Concomitantemente a essas alterações, foram desenvolvidos incentivos e benefícios sociais que possibilitassem a confiança e a adesão dos trabalhadores às novas formas de organização da produção.

Ainda nessa mesma década, outros métodos e práticas foram adotados e difundidos nas empresas como a aplicação do *just in time*, sistema que opera com redução dos estoques intermediários, remove, por isso, as seguranças e obriga cada membro do processo produtivo a antecipar e evitar problemas; o Programa de Qualidade Total (PQT) e o Controle do Processo Estatístico (CPE).

Na década de 1990, consolidava-se o processo de reestruturação produtiva com a preocupação pela qualidade total. Verificava-se uma

verdadeira campanha, em todos os setores produtivos para substituir as culturas gerenciais restritivas a culturas da qualidade.

Pode-se dizer que essa cultura da qualidade, acompanhada da necessidade de competitividade e de produtividade, determinou que se propagassem, no Brasil, diferentes formas de gestão e de organização do trabalho, implementando programas de Qualidade Total e estendendo, em grande escala, o processo de terceirização. Baseado no discurso de Teixeira (1996), o processo de reestruturação produtiva materializou-se na criação de novas formas de produção de mercadorias, mediante a racionalização do trabalho vivo pelo uso da ciência, da tecnologia e pela implementação de formas de terceirização da produção, permitindo às empresas o aumento da produtividade e a redução de custos de produção.

Percebe-se que, no Brasil, a terceirização foi uma das formas de organização da produção mais adotadas pelas grandes empresas, provocando transferência da mão de obra para as pequenas e médias empresas, favorecendo o surgimento e o crescimento de trabalhadores autônomos, sem vínculo empregatício, e de trabalhadores em domicílios.

Segundo pesquisa realizada por Neto (1999, p.164):

No início da década de 1990, a terceirização dava-se prioritariamente em áreas de apoio (limpeza, alimentação, segurança), mas pesquisas mais recentes têm indicado aumento na subcontratação da produção ou da prestação direta de serviços em tarefas que exigem tanto baixa quanto alta qualificação.

Com a terceirização, as empresas conseguiram maior flexibilidade na utilização do capital e do trabalho, objetivando a máxima redução de custos, tanto os que se referem à ociosidade dos fatores produtivos quanto os dos riscos advindos da instabilidade e da variação do mercado. Esse processo materializou o aumento da produtividade, mas também a redução dos postos de trabalho.

Neto (1999, p.87) destaca que, durante os anos 1990, os avanços alcançados em relação aos novos modelos adotados pelas empresas

não partiram da maioria das organizações empresariais e, tão somente, das corporações de grande e médio portes, principalmente dos setores de ponta (química e material de transportes, comunicações e elétrico).

As empresas nacionais eleitas pelo II PND para liderar o mercado brasileiro em uma economia fechada perderam, então, seus espaços frente à abertura comercial e às políticas adotadas no país diante do ajuste neoliberal. Contudo, aquelas que perceberam o processo e mudaram sua mentalidade procurando parceiros internacionais fundiram-se com outras nacionais ampliando seu porte, ganharam competitividade e sobrevivência. Todavia, no século XXI, a reestruturação das empresas continua em franco processo, em alguns setores e regiões mais rapidamente, em outros mais lentamente enfrentando mais dificuldades, mas continua. Apesar das dificuldades as empresas passaram a mudar de mentalidade e, mais importante, aderiram à reestruturação, passando a compreender melhor a questão da produtividade, competitividade e flexibilização.

Mudança na cultura organizacional das empresas

Quando uma onda de mudanças tão grande se lança contra a sociedade e a economia, os executivos tradicionais, acostumados a operar em águas mais seguras, são tipicamente lançados ao mar. Os hábitos de uma vida inteira – os próprios hábitos que os ajudaram a alcançar o sucesso – tornam-se agora contraproducentes. (Toffler, 1985, p.14).

A reestruturação produtiva impôs às empresas a necessidade de rápidas e profundas mudanças enquanto regra de sobrevivência. Muitas vezes os produtos, os procedimentos e as formas organizacionais que trouxeram sucesso para determinadas empresas em um período de tempo, na atualidade, podem representar a falência das mesmas. Torna-se imprescindível a compreensão do fator renovação como central para a vida das organizações empresariais em tempos globalizados.

A mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nas políticas internas da empresa, no planejamento global, nos padrões e métodos de trabalho, nas normas e regras de conduta das pessoas e nos valores em resposta às modificações com relação direta às novas estratégias, recursos e tecnologia. Desta forma, o processo de mudança nas empresas envolve o gerenciamento das pessoas por meio da modificação da cultura organizacional.

A cultura organizacional está intimamente vinculada às premissas básicas que fundamentam os objetivos gerais, as políticas da organização, e diz respeito aos comportamentos, às atitudes, às capacidades e aos compromissos dos empregados para com a organização empresarial, além do relacionamento com o ambiente externo (comunidade, governos, mercado).

Lacombe (2005, p.230) define cultura organizacional como:

Conjunto de crenças e atitudes da organização sobre a importância das pessoas; a disponibilidade dos administradores; a aceitação do não conformismo; a clareza dos padrões; o empenho em relação ao treinamento e desenvolvimento das pessoas; a intimidade; os valores éticos e morais; a competição interna; a orientação para o mercado ou produção; a comunicação interna; a capacidade de ação e de adaptação às mudanças externas.

Esse mesmo autor explica que a cultura organizacional é mais um recurso da administração e pode ser usada para alcançar os objetivos da empresa, assim como a tecnologia, os insumos de produção, os equipamentos, os recursos financeiros e os recursos humanos. (Lacombe, 2005, p.231).

Schein (1988) explica que cultura organizacional

[...] é estruturalmente complexa e abrange grande conjunto de pressupostos e crenças, que definem como os membros de um grupo veem suas relações internas e externas. Tendo esse grupo uma história compartilhada, esses pressupostos, alinhados entre si, geram paradigmas

comportamentais de alta ordem sobre a natureza do espaço, realidade, tempo, pessoas e relações. (apud Wood Jr., 2000, p.214).

A cultura afeta diretamente todos os aspectos da organização: estrutura, estratégia, processos e sistemas de controle. Ela perpassa todas as etapas e setores das empresas expressando tamanha complexidade e importância na vida dessas organizações, pois envolvem questões subjetivas presentes nas pessoas que integram as organizações e determinam as práticas cotidianas. Representa o espaço em que se articulam as relações de saber e que se conjugam relações de hegemonia e de conformidade, relações de influência e de adesão entre agentes coletivos bem definidos.

Srouf (1998, p.168) ressalta que cultura organizacional são expressões mentais que se encontram entranhadas na vida das organizações e assumem formas variadas, tais como:

[...] princípios, valores e códigos; conhecimentos, técnicas e expressões estéticas; tabus, crenças e pré-noções; estilos, juízos e normas morais; tradições, usos e costumes; convenções sociais, protocolos e regras de etiquetas; estereótipos, clichês e motes; preconceitos, dogmas e axiomas; imagens, mitos e lendas; dogmas, superstições e fetiches.

A cultura organizacional enquanto representação mental configura relações de saber e reflete o modo de ser, pensar e agir das organizações. Ela impregna todas as práticas e constitui um conjunto de saberes e significações que interagem todos os membros em torno dos mesmos objetivos e modos de agir. A cultura organizacional exprime a identidade da organização e é construída ao longo do tempo. Ela é apreendida, transmitida e partilhada e não decorre de uma herança biológica, mas resulta de um processo de aprendizagem socialmente condicionada de forma sistemática e contínua.

A mudança na cultura organizacional torna-se imprescindível para a sobrevivência das empresas em tempos de globalização, considerando as grandes transformações ocorridas no mundo e que afetam todas as instâncias da humanidade. Alteram as relações políti-

cas, econômicas, sociais e culturais refletindo diretamente na vida e no sucesso das organizações empresariais.

Contudo, nem sempre as empresas percebem que a nova configuração do cenário mundial interfere diretamente na situação e nos resultados de cada empresa, negócio e estrutura. Nem sempre compreendem a necessidade de grandes mudanças e que estas devem ser planejadas e bem orientadas. Poucas são as empresas que conseguem gerenciar transformações organizacionais considerando que a mudança é um processo necessário e difícil de ser assimilado.

A habilidade das organizações formais de agregar confiabilidade e racionalidade a suas ações requer existência de estruturas estáveis e padronizadas. As organizações de grande porte e com maior tempo de existência possuem forte tendência a repetir, a respeitar as experiências do passado, a tradição. Nesse sentido, as empresas apresentam resistência ao novo, implicando resistência às mudanças.

O problema não é a incapacidade para agir, mas a incapacidade de compreensão de que novas formas de procedimentos deverão ser reconhecidas sendo necessário o total envolvimento da alta administração, ou seja, os proprietários, acionistas e gerentes da empresa.

Mudar a cultura organizacional significa mudar a forma de agir e de pensar das pessoas, alterar os procedimentos de conduta e, até mesmo, mudar as próprias pessoas.

O processo de mudança da cultura organizacional requer alterações no sistema que gerou a própria empresa, a partir da tradição e dos hábitos. Para possibilitar práticas, ações e atitudes diferentes é preciso criar condições necessárias para que todos os envolvidos sejam capazes de participar e aderir às novas políticas internas e externas, aos novos métodos e processos, além de tecnologias e pessoas diferentes.

Woods Jr. (2000, p.25) explica que os principais fatores para que haja mudança cultural nas organizações empresariais são: mudança construída sobre forças e valores da organização, participação de todos os envolvidos em todos os níveis, necessidade de criar sistemas de recompensas e de controle, planejamento a longo prazo e execução por etapas, apoio da alta gerência e mudança em processo contínuo.

Assim o processo de mudança da cultura exige um processo de aprendizagem e são processos complexos que nem sempre estão livres de frustrações e conflitos. Esses processos requerem esforços extraordinários e compreensão da necessidade de mudanças de todos que fazem parte da organização: desde a alta administração, incluindo os donos dos meios de produção passando pelo nível tático e operacional.

Esse processo, segundo Beer e Nobria (2002, p.14), deve prosseguir a partir de seis dimensões: desenvolver capacidades nas pessoas, estimular a participação de baixo para cima, reforçar comportamentos e atitudes dos empregados, envolver as pessoas no planejamento, motivar as pessoas através de programas de incentivos e proporcionar condições para o desenvolvimento de programas de treinamentos.

Toffler (1985, p.177-178) também explica que a capacitação do trabalhador é realizada no sentido de que ele se integre às mudanças da organização visando corresponder às exigências do cenário internacional inscritas nas normas de qualidade (ISO 9000, AA 1000, AS 8000) e exige três níveis de educação: treinamento de tarefa, educação formal e educação cultural.

A primeira refere-se à aprendizagem do processo de produção, técnicas e procedimentos do ato de produzir e executar tarefas; a segunda diz respeito ao processo de ampliação do conhecimento, incluindo a alfabetização dos trabalhadores; e a terceira se relaciona ao processo pelo qual as pessoas apreendem para interagir com o meio ambiente interno e externo à empresa, acrescentando compreensão ao todo organizacional.

O Planejamento Estratégico tem fundamental importância no processo de mudança cultural das empresas. Este é um instrumental que vai proporcionar à organização as condições de encontrar respostas internamente construídas ao longo do tempo.

O Planejamento Estratégico é “um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente.” (Oliveira, 1992, p.38).

A construção e elaboração desse planejamento são responsabilidades da alta administração e indicam, no primeiro momento, a definição de objetivos e das etapas a serem seguidas pela organização como um todo.

Segundo Oliveira (1992, p.56), o planejamento estratégico apresenta quatro fases básicas para a elaboração e a implementação: diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos, controle e avaliação.

O diagnóstico estratégico se realiza a partir de um amplo e minucioso estudo da realidade socioeconômica e política da organização. Abrange o ambiente interno e se relaciona à tecnologia existente e necessária aos produtos e serviços, ao sistema de comercialização, ao sistema de comunicação e informação, à estrutura organizacional, aos recursos humanos, ao gerenciamento da produção e das pessoas, ao controle e imagem institucional. Relaciona-se também à análise do ambiente externo que se refere aos mercados nacional e internacional, à evolução tecnológica, aos fornecedores, aos aspectos sociais, políticos, econômicos e culturais, à concorrência e aos governos.

A missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico que vai direcionar as ações e as expectativas da empresa. No caso de mudanças na cultura organizacional, é a missão que vai apontar os novos conceitos e posicionamentos empresariais. A missão envolve também as novas expectativas e tendências diante da realidade global na qual a empresa está inserida.

Os instrumentos prescritivos e quantitativos são recursos para o desenvolvimento das ações do planejamento estratégico.

Os instrumentais prescritivos referem-se ao estabelecimento dos objetivos geral e específicos, e às metas perfeitamente quantificáveis com prazos definidos para o alcance dos objetivos propostos. Também diz respeito à elaboração de estratégias e políticas funcionais: as estratégias são os caminhos e ações mais adequados à execução dos objetivos, enquanto que as políticas são definições de níveis de delegação de funções, de limites e de abrangências das ações, parâmetros para tomadas de decisões. Nessa fase, a definição das políticas da

empresa constitui a base de sustentação do planejamento estratégico. Após a definição das estratégias e das políticas empresariais, inicia-se a fase de elaboração dos programas, dos projetos e dos planos de ação.

Os instrumentos quantitativos consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, de acordo com a estrutura organizacional da empresa, e necessárias ao desenvolvimento das propostas. É importante considerar todos os recursos necessários para a concretização dos objetivos e metas.

A última fase do desenvolvimento do planejamento estratégico são o controle e a avaliação. Representa um acompanhamento geral de todas as ações relacionadas ao alcance dos objetivos e às metas estabelecidas, a partir das políticas e estratégias definidas. Nessa fase, torna-se importante a definição de critérios para o controle e a avaliação, tendo em vista os resultados esperados.

Durante a execução do planejamento com o objetivo de mudança da cultura organizacional, dever-se-ão construir planos de ação para cada setor da empresa envolvendo todos (empresários, gerentes e funcionários em geral) nas decisões e nas ações. Os programas de treinamento, de socialização, de comunicação e de informação são de fundamental importância para alcançar a adesão e o consentimento de todos à nova cultura organizacional.

A partir da nova cultura organizacional, as pessoas passam a ser os atores principais das organizações. São as pessoas que criam, elaboram e desenvolvem todas as ações das empresas e o sucesso delas depende do seu nível de conhecimento e de comprometimento.

Nesse sentido, a busca pela modernização das empresas revela a tendência de inovação da tecnologia, seja ela o maquinário, os processos de trabalho, de produção, e também o gerenciamento das pessoas. As empresas estão buscando inovações na área de Recursos Humanos, hoje, mais conhecida como Gestão de Pessoas. A melhor condução dessa área leva a empresa a obter vantagem competitiva por meio da ação das pessoas integradas ao processo produtivo.

Chiavenato (1999, p.6) define Gestão de Pessoas como:

[...] uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

A Gestão de Pessoas, segundo Dessler (apud Chiavenato, 1999, p.8), “[...] é um conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho [...].”

Sua compreensão depende da mentalidade predominante existente na organização que varia em relação à cultura, à estrutura adotada, às características do contexto ambiental, ao negócio, à tecnologia utilizada, aos processos internos e externos, além de outras variáveis importantes. A visão da empresa sobre os recursos humanos vai ser resultado dessa mentalidade difundida na organização.

A Administração de Recursos Humanos, como Gestão de Pessoas, deixou de ser estruturada de forma departamentalizada com atividades centralizadas e especializadas de uma única área da empresa. A nova abordagem mantém foco na descentralização, no trabalho conjunto realizado por equipes de forma autônoma, multidisciplinar, e na atuação estratégica com a missão de criar a melhor empresa com a melhor qualidade.

Nessa nova visão de Gestão de Pessoas, as tarefas operacionais são transferidas para terceiros através da terceirização dos serviços e as relações interpessoais e profissionais são delegadas aos gerentes de linha, que também passam a ser gestores de pessoas. Os profissionais da Gestão de Pessoas proporcionam consultoria interna a todos os setores da organização e assumem as atividades estratégicas de orientação geral visando à missão global da organização.

Esse tipo de gestão expressa vários objetivos com finalidade de contribuir para que a empresa consiga atingir essa missão global. Chiavenato (1999, p.9) destaca alguns, considerados essenciais, nesse

processo: ajudar a organização a atingir seus objetivos e a realizar sua missão; proporcionar competitividade à organização através do desenvolvimento das habilidades e das capacidades das pessoas nelas integradas; proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados valorizando as pessoas; aumentar a autoatualização e a satisfação dos empregados no trabalho; desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho; administrar as mudanças e as novas tendências para garantir a sobrevivência da organização; manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável das pessoas e da organização.

Os objetivos da Gestão de Pessoas são variados e contribuem para a eficácia organizacional. A Gestão de Pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas ao alcance dos objetivos organizacionais e individuais. É por meio da Gestão de Pessoas que as empresas conseguem administrar e gerenciar a mudança da cultura organizacional. Essa mudança traz novas abordagens, mais flexíveis e ágeis, que devem ser utilizadas para garantir a sobrevivência das empresas.

As empresas que passaram ou estão passando pelo processo de reestruturação adotaram ou estão adotando novos formatos para a Gestão de Pessoas, pois é requisito indispensável para conseguirem permanecer no mercado competitivo.

No Brasil, considera-se que os ganhos conseguidos em produtividade e competitividade aconteceram em decorrência dos novos processos de trabalho e métodos de gestão que visavam à formação de um novo comportamento produtivo do trabalhador, baseado na confiança e no envolvimento do mesmo com os objetivos da empresa. Isso significou uma nova cultura do trabalho que requer integração orgânica do trabalhador, cooperação, incluindo aspectos subjetivos que explicitem disponibilidade ao processo.

A flexibilização do processo produtivo implica flexibilização da gestão administrativa, novas exigências às qualificações profissionais do trabalhador, novas condições de inserção no mercado de trabalho, padrões mais rígidos de controle do desempenho do trabalhador, maior flexibilização dos mecanismos de proteção

social, além de modelos alternativos de gestão da produção e do trabalho.

As grandes corporações empresariais, através de incentivos à produtividade e aos programas participativos, buscam o envolvimento do trabalhador com objetivos e metas da organização, estabelecendo, assim, o controle da força de trabalho. A reprodução material dessa força de trabalho opera através das políticas de benefícios oferecidas pelas empresas, e reguladas pelo Estado, que passam a se relacionar com a natureza do contrato de trabalho e com o desempenho individual/grupal dos trabalhadores, atingindo a esfera dos direitos sociais.

Nesse sentido, verifica-se que a questão central posta pela reestruturação produtiva, no Brasil, são as novas formas de produção, de gestão e de consumo da força de trabalho, evidenciando as reais necessidades da nova ordem do capital: a adesão e o consentimento do trabalhador às exigências da produção capitalista.

É importante observar que o processo de modernização das empresas depende de vários fatores internos e externos às organizações. Mas vale ressaltar que não é possível modernizar sem mudanças na cultura empresarial. Antes de tudo, as empresas devem rever suas premissas básicas de conduta e assimilar posturas diferentes diante da realidade global. Somente a partir da assimilação e da compreensão de conceitos como flexibilização, produtividade, qualidade, competitividade e relações éticas, as organizações empresariais conseguirão atingir a modernização.