

OS NOVOS MODELOS DE GESTÃO

Janice Janssek de Souza
Adriano de Lemos Alves Peixoto

Introdução.....	121
Modelos de gestão: o que são e quais suas características?.....	128
A gestão da produção.....	124
A organização do trabalho.....	125
As relações de emprego.....	127
Novos modelos de gestão: principais alternativas de configuração.....	129
O sistema sociotécnico sueco.....	136
A produção enxuta japonesa.....	131
A especialização flexível italiana.....	132
A produção diversificada baseada na qualidade alemã.....	134
Os modelos de alto desempenho.....	134
Novos modelos de gestão e o contexto brasileiro.....	138
Implicações da adoção dos novos modelos para a atuação do psicólogo do trabalho e das organizações.....	140
Considerações finais.....	144
Questões para discussão.....	148

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, intensificou-se a discussão acerca das transformações por que passam as organizações no mundo inteiro. Essa discussão sinaliza mudanças profundas na forma de produção de bens e serviços, a maneira como o trabalho é organi-

zado e a forma como os os empregados e empregadores se relacionam entre si (Cristina Mouray, Belanger, 2002). Estudiosos que se dedicam a esse tema afirmam que as transformações são tão significativas e abrangentes que já é possível identificar o surgimento de novos paradigmas que rompem com as tradicionais e já estabelecidas

ferentes formas de se conceber as políticas, estruturas e práticas organizacionais que caracterizam um contexto organizacional em determinado período histórico. Assim, temos como modos de gestão, estilos de gestão ou teorias de gestão são também utilizados (Larriette, 1994). Chandler (1995) esclarece a respeito do conceito de modelo, utilizando as expressões "modo de gestão" ou "método de gestão" para referir-se a um conjunto de práticas administrativas posto em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos que ela estipulou. O conceito envolve ainda as condições de trabalho, a organização do trabalho, a natureza das relações hierárquicas, o tipo de estruturas organizacionais, os sistemas de avaliação e o controle dos resultados, as políticas de gestão de pessoal, os objetivos e os valores, além da filosofia da gestão que o orienta.

A partir das várias possibilidades existentes para estruturar um modelo de gestão, encontramos na literatura muitas classificações. Morgan (1996), por exemplo, sistematiza as características organizacionais e as identifica com determinadas metáforas que permitem compreender as concepções e as ações organizacionais como analogas a máquinas, organismos vivos, cérebro, prisão psíquica e arena política. Utilizando também a ideia de máquina e organismo, Burns e Stalker (1961) definiram o modelo orgânico e o mecânico para caracterizar organizações com concepções de funcionamento distintas. Chantal (1995) propõe quatro tipos de modelo de gestão, os quais podem ser analisados sob o ponto de vista de um *continuum* que vai desde um modo de gestãoaylorista, passando pelo técnico- burocrático, pelo modo fundamentado na excelência e na qualidade até chegar ao modo de gestão participativo.

Neste capítulo, optamos por discutir essas questões a partir de três dimensões

principais, que envolvem um conjunto de características estruturantes do ambiente de trabalho nas organizações, ou seja, o sistema de gestão da produção, as relações de trabalho e a organização do trabalho (Giles, Murray, Bélanger, 2002). Tal abordagem se mostra mais coerente com a proposta desta segunda parte do livro, ou seja, apresentar ao profissional que atua na área da Psicologia do Trabalho e das Organizações uma visão de questões que, geralmente, não são aprofundadas durante o curso de graduação. A partir de agora, passamos, então, a discutir cada uma das três dimensões que compõem o modelo de gestão organizacional, de modo a estabelecer comparações entre o que caracteriza o modelo tradicional e os novos modelos de gestão.

A gestão da produção

A gestão da produção compreende a forma como são organizados os processos de produção e distribuição de bens e serviços. Essa forma de organizar a produção depende do tipo de produto ou serviço a ser fornecido e da tecnologia utilizada no processo. No modelo tradicional, a gestão da produção apresenta duas características centrais. Na primeira delas, a fonte de vantagem competitiva da organização deriva da produção de bens e serviços em larga escala, ou seja, de sua capacidade de produção em massa. Na visão de Chandler (1977), a produção em massa se justifica e se sustenta devido às características próprias de determinado momento histórico que, por sua vez, influencia a fase de desenvolvimento do sistema capitalista. Uma das principais características é o fato de a produção voltar-se quase exclusivamente para os mercados nacionais atendidas por empresas que, em geral, dominam o mercado e, muitas vezes, formam os

chamados oligopólios. A segunda característica decorre diretamente da primeira. Para oferecer a produção em massa, é necessário um alto grau de padronização dos produtos. Assim, há uma indiferenciação dos produtos e dos serviços oferecidos, e a questão da qualidade é menos significativa. Para conseguir cumprir os dois objetivos mais importantes – produção em larga escala e padronização – é essencial uma estrutura organizacional complexa. Evidencia-se tal complexidade tanto em termos da acessidade de múltiplas funções a serem desempenhadas quanto de hierarquia devido à exigência de muitos níveis relacionados ao planejamento e à operação da produção.

Nas últimas décadas, no entanto, uma série de transformações tem gerado pressões que afetam diretamente o funcionamento da organização como um todo, incluindo a esfera da gestão da produção. Entre essas diversas alterações, duas são as mais significativas e repercutem de forma importante nessa dimensão. A primeira delas é a necessidade de uma variedade maior de produtos não padronizados, que atendam a especificações cada vez mais diferenciadas e relacionadas a nichos de mercado. A segunda grande pressão vem da internacionalização dos mercados, os quais passam a ser influenciados por tendências mais globais, o que acarreta o aumento do grau de incerteza e competitividade. Dessa forma, muitos setores da economia, gradualmente, precisam passar de um sistema de produção em massa (produção em larga escala de produtos indiferenciados) para a produção de bens menos padronizados, o que demanda uma maior flexibilidade na forma de organização da produção. Assim, sistemas de produção mais ágeis e mais fincados são necessários a fim de atender às mudanças rápidas e constantes no perfil dos produtos. Para Piore e Sabel (1984), o uso das tecnologias controladas por computador foi uma

das saídas encontradas para a obtenção de um sistema de produção flexível e eficiente.

Na visão de Coriat (1997), a variedade dos produtos e a velocidade dos negócios são elementos-chave para as empresas que aderem a um novo modelo de gestão organizacional. Para o autor, o diferencial competitivo das empresas aumenta à medida que elas apresentam a habilidade para diversificar e adaptar produtos o mais rapidamente possível às demandas presentes e futuras por mudanças. Para alcançar um formato de produção mais flexível, são necessárias duas condições (Giles, Murray, Bélanger, 2002):

- O gerenciamento do processo, em que a produção é concebida como um processo global e não como uma sucessão de diferentes atividades organizadas em departamentos separados.
- Foco no consumidor, pois as operações são dirigidas e orientadas de acordo com as especificações dadas pelo consumidor.

Uma questão importante que tem sido percebida pelos pesquisadores é o fato de a flexibilização nos sistemas de produção em detrimento da padronização acarretar certa tensão e vulnerabilidade a tal sistema. Em outras palavras, a flexibilidade produtiva deve ocorrer sem eliminar a padronização que garante a qualidade de produtos e serviços. Contudo, conseguir a conexão entre flexibilização e padronização tem se mostrado uma das principais tensões na gestão da produção dos novos modelos de gestão organizacional (Giles, Murray, Bélanger, 2002).

A organização do trabalho

A organização do trabalho trata da caracterização de um dos fatores de produção, ou seja, o trabalho. Por meio da caracterização da organização do trabalho, compreende-se

como é a configuração geral do processo de produção de bens e serviços. Envolve a definição de como o conhecimento do trabalhador é aplicado no processo de produção, se o trabalho é organizado de forma individual ou em equipe, o grau no qual o trabalho é especializado, parcelado e dividido e se o empregado recebe supervisão extensiva ou apresenta autonomia para definir os objetivos de seu trabalho.

As dimensões em torno das quais se estrutura a caracterização da esfera da organização do trabalho são o grau de especialização das tarefas, a aplicação do conhecimento e a forma de supervisão do trabalho. Essas três dimensões são intimamente relacionadas e, dependendo da forma como são associadas, produzem tensões e contradições naturais entre elas. A exigência de que os trabalhadores aumentem suas habilidades práticas e cognitivas e, ao mesmo tempo, atuem de forma polivalente e multidisciplinar é um exemplo de como tal tensão pode se manifestar.

Em relação ao modelo tradicional, a forma como o trabalho é organizado já é bastante difundida na literatura. As características distintas fundamentadas nas concepções Tayloristas e mecânicas de organizar formam a base das dimensões de análise dessa esfera do modelo de gestão organizacional. De modo geral, uma síntese das principais características da organização do trabalho no modelo tradicional de gestão envolve:

- Separação clara entre a execução e o planejamento do trabalho
- Divisão do trabalho em uma série de tarefas altamente simplificadas e fragmentadas
- Análise científica de cada tarefa a fim de prever o melhor método para realizá-la
- Desenvolvimento de uma cadeia hierárquica clara para supervisionar e controlar o trabalho

- Controle rígido a fim de assegurar que o processo de produção seja planejado e coordenado
- Utilização de trabalhadores com baixa qualificação
- Estrutura de trabalho complexa com um conjunto fragmentado de tarefas interdependentes

Enquanto os principais princípios do modelo tradicional ainda continuam influenciando o modo de funcionamento de muitas organizações, existem dois grandes avanços que começam a minar tal concepção (Giles, Murray, Balanger, 2002). O primeiro deles refere-se ao sistema de produção flexível já comentado. O segundo diz respeito à forma mais intensa de aplicação das tecnologias de informação na maioria dos sistemas de produção. Este segundo aspecto impactou diretamente na forma como o trabalho é organizado. Nesses avanços, destacam-se:

- Uma redução importante do trabalho manual, alterando significativamente a natureza do trabalho.
- A produção e a qualidade dos bens e serviços se tornam mais dependentes da aplicação das habilidades e dos conhecimentos em todos os níveis do processo produtivo.
- Uma alteração na forma de avaliar a produtividade no trabalho.

Com relação aos dois últimos aspectos, salientamos que, quando as atividades precisam ser desenvolvidas com base no conhecimento, na cognição e no trabalho mais abstrato, necessariamente acarreta uma alteração na forma como se avalia o desempenho e como são estimados os resultados do trabalho individual. Tal alteração envolve avaliar as contribuições de um trabalho mais intangível e as modificações na concepção do que seja produtividade.

Em outras palavras, na concepção fordista-taylorista de trabalho manual, medir a produtividade envolvia avaliar a intensidade do esforço dispensado para produzir unidades de produção no tempo. No entanto, em muitas situações contemporâneas de trabalho, a produtividade depende muito mais de aplicação das habilidades e muito menos do ritmo do trabalho.

Em relação ao grau de especialização, a ênfase dos novos modelos é nas equipes transfuncionais e multidisciplinares e na coordenação horizontalizada. Organizar o trabalho por meio de equipes multifuncionais pressupõe que o conhecimento tácito é compartilhado por um grupo de pessoas que o transformam em conhecimento explícito ao tentarem resolver problemas no trabalho. A prática de compartilhar habilidades rompendo com as demarcações rígidas tradicionais de espaços de trabalho e com as especializações ocupacionais rígidas é resultado de um longo processo de investimento em qualificação fórmal e capital humano. Tais investimentos são uma das características centrais dos novos modelos de gestão (Giles, Murray, Balanger, 2002).

A ênfase no trabalho em equipe também altera significativamente a forma de supervisão. Como o trabalho em equipe se realiza por meio de uma liberdade de ação maior do trabalhador no controle do processo de produção, naturalmente requer menos ênfase na supervisão direta em favor de mais autonomia do trabalhador.

As relações de emprego

As relações de emprego são as políticas e as práticas que governam o relacionamento de

indivíduos e grupos envolvidos na produção. Incluem diversas práticas de gestão de recursos humanos, tais como recrutamento, seleção, treinamento e promoção, que são desenhadas para dirigir as habilidades dos empregados em direção ao alcance dos objetivos da organização. Simultaneamente, trata-se da caracterização do grau de segurança oferecido pela empresa aos empregados e da adesão social (comprometimento) requerida dos empregados (ver Cap. 3, para uma análise mais detalhada sobre este tema).

Assim como ocorre em relação as duas outras dimensões que utilizamos para caracterizar as transformações nos modelos de gestão, a questão das relações com os empregados apresenta-se bastante distinta quando os modelos tradicionais e contemporâneos de gestão são comparados. No modelo tradicional, as relações com os empregados são caracterizadas principalmente pela organização coletiva dos trabalhadores em forma de sindicatos. A partir de tal organização, busca-se resolver uma questão crucial que é como conseguir a cooperação dos trabalhadores em um modelo em que se incrementalmente consideravelmente a divisão do trabalho alienante. Para conseguir equacionar esse dilema, surgem funções especializadas, tais como o setor de relações industriais e o de administração de pessoal. Por meio dessas funções, utilizam-se várias técnicas, como novas formas de recrutamento e seleção, escalas de trabalho, novas formas de compensação e desenvolvimento de uma cultura corporativa voltada para alcançar a lealdade e o comprometimento dos empregados.

Nesse contexto de negociação coletiva por meio dos sindicatos, os trabalhadores conseguem algumas garantias:

- Segurança no emprego com desenvolvimento de várias mecanismos de proteção

¹ Não podemos esquecer que a linha de montagem industrial e o referencial por excelência do modelo fordista-taylorista de gestão. Nesses casos, aumentar a produtividade significa fazer mais (quantidade) em menos tempo.

abalhadores contra demissões arbitrárias

ntias de segurança por meio de combinação de barganha coletiva iniciativas de institucionalização do o de bem-estar

rtias de justiça de procedimentos ao ar o mercado interno de trabalho ento de salários e melhorias das ções de trabalho a partir dos ganhos odutividade

ando partimos para a adoção de modelos de gestão organizacional, características alteram as relações com empregados de forma significativa. A delas refere-se ao relaxamento das tra aumentar a flexibilidade em s condições de emprego. Pode-se a flexibilidade por meio de diversis. Uma delas é a diversificação dos : de trabalho quanto às horas e ao ermanência, como o trabalho tem- por exemplo, que leva a uma rede- is regras do ambiente formal e in-) trabalho. Há também uma varia- rmas de compensação, sobretudo, into vinculado mais estreitamente penho ou à aquisição de habilida- ém as fronteiras entre o mercado o externo não se encontram bem as, gerando insegurança no que à ausência de garantias da manu- s vínculos tradicionais estabele- re a empresa e o empregado. Essa ça é gerada pela necessidade de ção e pela velocidade dos ajustes zitos na organização da produção urray; Bélanger, 2002) que requ- sua vez, mais flexibilidade na ope- gulação do mercado de trabalho carretando consequências para os s. Trata-se, então, da transferência

dos riscos e dos custos da flexibilidade da força de trabalho. Em suma, os trabalhadores, mais que as empresas, são chamados a assumir os riscos e as incertezas existentes no mercado.

A segunda característica diz respeito à exigência de adesão social para garantir formas de comprometimento consistentes com o grau maior de autonomia que se oportuniza ao trabalhador em um sistema de produção fundamentado na flexibilidade. Assim, a adesão social envolve esforços para moldar as condições de trabalho e os modos de regular essas condições de forma que extraia as habilidades tácitas dos trabalhadores para vinculá-las de maneira o mais eficiente possível aos objetivos da organização. Esse segundo ponto refere-se à busca do comprometimento do trabalhador, que é visto como uma pré-condição necessária para a realização dos ganhos a serem alcançados no novo sistema de produção. Tais ganhos dependem do uso que os empregados fazem de seus conhecimentos e habilidades na resolução dos problemas.

Percebemos, então, que, na esfera das relações de trabalho, o novo modelo implica considerar algo que, pelo menos em tese, é paradoxal: aumentar a insegurança individual no trabalho e, ao mesmo tempo, conseguir a adesão social, o comprometimento do trabalhador. O Quadro 4.1 apresenta um resumo dos principais aspectos anteriormente discutidos.

As descrições e as análises apresentadas até aqui oferecem uma base para que possamos compreender de que forma e sob quais denominações os novos pressupostos e concepções aparecem na literatura. Sua inovações experimentadas em contextos diferentes e que levaram a mudanças significativas nos ambientes de trabalho. É o que passaremos a explorar na próxima seção.

NOVOS MODELOS DE GESTÃO: PRINCIPAIS ALTERNATIVAS DE CONFIGURAÇÃO

Nesta seção, abordam-se alguns dos principais modelos alternativos ao sistema de produção em massa que foram adotados por economias industrializadas. Existem critérios suficientes para questionar se, de fato, esse conjunto de inovações no ambiente de trabalho representa uma mudança qualitativa na forma de organizar a produção representada pelo fordismo-

-taylorismo (Rupert, 1995). Para além da controvérsia, devemos considerar que, nos dias atuais, é extremamente difícil fazer generalizações sobre a natureza do trabalho e as características das organizações com base em critérios de classificação muito amplos, como o tipo de atividade econômica (O'Toole; Lawler III, 2006). De qualquer forma, devemos sempre lembrar que as transformações no ambiente de trabalho são introduzidas com a finalidade de aumentar a eficiência e a lucratividade dos sistemas, e não por razões sociais ou éticas (Boxall; Purcell, 2003).

QUADRO 4.1

Princípios operativos dos modelos de gestão organizacional de acordo com as dimensões e os fatores de análise considerados

Dimensões consideradas	Aspectos considerados	Modelo Tradicional	Novos modelos
Gestão de produção	Fonte de vantagem competitiva	Economia de escala; produção em massa	Flexibilidade produtiva ao perseguir nichos de mercados.
	Fonte de eficiência	Padronização de produtos e serviços	Padronização de processos a fim de conseguir altos níveis de qualidade dos produtos, mas com rápidos ajustes no tipo de produção.
Organização do trabalho	Aplicação do conhecimento	Menor mobilização do conhecimento do trabalhador em favor da separação entre execução e concepção.	Alta mobilização do conhecimento do trabalhador à fim de resolver problemas no processo de produção e alcançar flexibilidade produtiva.
	Grau de especialização	Menor especialização e divisão do trabalho extensiva	Aumento da polivalência a fim de superar problemas funcionais na separação das tarefas.
	Grau de supervisão	Alto grau de supervisão direta	Menor autorregulação ou regulação dirigida por processo.
Relações de trabalho	Grau de segurança oferecido	Menor: menor flexibilidade para os empregados	Alta: maior flexibilidade para os empregados.
	Adesão social requerida	Menor: divisão técnica do trabalho reduz a necessidade de comprometimento social	Alta: integral para alcançar os objetivos de produção.

Fonte: Adaptado de Giles, Murray e Bélanger (2002).

O sistema socioeconômico sueco

As bases do sistema socioeconômico (SSE) apareceram no trabalho desenvolvido pelo Instituto Tavistock de Relações Humanas, em Londres, no final da década de 1940, cujos principais objetivos estavam voltados à compreensão de aspectos relacionados à saúde e bem-estar do trabalhador, conflito no ambiente de trabalho (Salas et al., 2007) e funcionamento dos grupos autogeridos (Warr, 2007). De forma bastante resumida, o sucesso das organizações em função da integração de dois sistemas abertos distintos (Emery; Frist, 1972): um sistema social, que compreende as pessoas e suas interações; e um sistema técnico, formado por máquinas, equipamentos e tecnologia. Assim, o desenvolvimento de um único elemento dentro deste sistema (p. ex.: a introdução de novos equipamentos ou tecnologia) leva a outro elemento do sistema a uma situação de desajuste, aumentando a quantidade de interações imprevisíveis e não planejadas e, consequentemente, prejudicando o desempenho geral do sistema. A teoria dos SSEs, portanto, trata de otimizações conjuntas (Wälker et al., 2008), sendo que uma de suas principais aplicações ocorreu na área de desenho de funções (Appelbaum, 1997).

Os suecos foram os responsáveis pela aplicação dos princípios do SSE na tentativa de reformar e humanizar o ambiente de trabalho, na década de 1970, como uma forma de reduzir problemas relacionados ao recrutamento, à rotatividade e ao absenteísmo, em um mercado de trabalho bastante restrito. Eles buscavam estabelecer uma forma de gestão da produção mais descentralizada e flexível como resposta aos problemas de demanda no mercado de produtos de nicho e baixo volume, em que competiam empresas automobilísticas suecas como a Volvo e a SAAB (Appelbaum; Batt, 1994).

As equipes suecas são concebidas como estruturas funcionais de trabalho, formalmente organizadas, nas quais seus membros realizam diversas tarefas, com níveis diferentes de qualificação e sem haver uma expectativa de que desenvolvam habilidades que os permitam atuar em todas as tarefas da equipe. Salários adicionais são utilizados como incentivo à qualificação e ao desenvolvimento individual, e parte da remuneração do indivíduo está atrelada ao desempenho do grupo. Há uma forte presença do Estado na regulação de aspectos da relação de emprego, incluindo o contrato coletivo de trabalho, mediando possíveis focos de tensão entre gerentes e trabalhadores. O formato de grupo autônomo leva a uma participação grande dos empregados nos processos decisórios e a um fortalecimento da democracia organizacional. Na literatura gerencial, tal modelo de organização da produção com base no trabalho de grupos autônomos é conhecido como células de manufatura.

Convém considerar, uma vez mais, que esse modelo funciona sem uma linha de montagem e que não tem como objetivo a produção em larga escala, mas sim uma produção de baixos volumes e de alta qualidade voltada para mercados específicos. Apesar dos excelentes índices de produtividade, as plantas em que esse modelo foi originariamente aplicado tiveram suas operações encerradas na década de 1990, e, por isso, não foi possível avaliar de forma adequada o alcance e o impacto completo desse modelo. De qualquer forma, seus elementos constitutivos principais (equipes de trabalho, célula de produção e democracia industrial) seguem influenciando as práticas de gestão atuais e os novos modelos de organização da produção.

A produção enxuta japonesa

Poucas ideias gerenciais foram tão influentes e alcançaram o mesmo prestígio que as técnicas de produção enxuta na indústria. Atualmente, compreende-se a manufatura enxuta como um sistema integrado de produção que incorpora organização do trabalho, operações, logística, recursos humanos e relacionamento na cadeia de suprimentos (Delbridge, 2005). Diferentemente dos suecos, a opção japonesa apontou para a direção da produção em grande quantidade de produtos de baixo custo, alta qualidade e variedade. Sob a perspectiva de organização da produção, o elemento básico consiste na necessidade de garantir um fluxo produtivo mais suave e contínuo, o que não ocorre normalmente nas linhas de montagem fordistas-tayloristas, devido a gargalos no processo produtivo, quebra de equipamentos, períodos longos de adaptação de máquinas e detalhes de qualidade nos produtos, e na busca permanente por melhorias (Sisson; Storey, 2003).

A solução encontrada reuniu várias estratégias que abrangem desde o treinamento de trabalhadores em técnicas de qualidade, passando por um aprimoramento do *design* de produtos para facilitar o processo produtivo e as mudanças no *layout* da fábrica e dos equipamentos, até o envolvimento dos trabalhadores na solução de problemas. A aplicação dessas técnicas leva a uma situação na qual os ganhos de produtividade ocorrem de forma incremental (contínua), à medida que os resultados do processo de aprendizagem organizacional se acumulam.

Os grupos de trabalho assumem o formato de círculos de qualidade e são constituídos por trabalhadores de linha, geralmente liderados por um supervisor. Sua

função consiste em buscar soluções que reduzam custos e aumentem a produtividade, o moral e a motivação. Os trabalhadores, nesse sistema, participam do processo produtivo, mas não têm autonomia para tomar decisões gerenciais.

A redução dos tempos de parada de equipamentos e a flexibilidade de adaptações na linha de produção estão associadas à introdução do princípio do *just-in-time*, no qual os insumos são entregues diretamente na linha de montagem, reduzindo a necessidade de estoques intermediários e em processamento. Isso significa que, como sistema produtivo, a manufatura enxuta é muito frágil, já que existe grande potencial de interrupção do processo de produção em função de eventos externos sobre os quais as empresas têm pouco controle. Outra solução característica do modelo japonês passou pela introdução de um conjunto de práticas de recursos humanos, que favorece a flexibilidade de utilização do trabalhador, os quais são treinados para atuar em funções diferentes. A Figura 4.1 ilustra os princípios básicos da produção enxuta.

Alguns autores sugerem que um dos elementos fundamentais na explicação dos níveis de produtividade altos alcançados nesse sistema é a sua alta taxa de utilização da capacidade instalada dos equipamentos e ganhos de escala (ver quadro "Aumento da eficiência industrial", a seguir) decorrentes.

Um elemento pouco enfatizado na literatura acerca do modelo enxuto japonês é sua dependência a uma estratégia de *marketing* que enfatize o baixo custo e a qualidade, enquanto atribui menos ênfase na variedade e na disponibilidade de produtos. Com isso, parece haver limites às possibilidades de aplicação e generalização do modelo de produção enxuta.

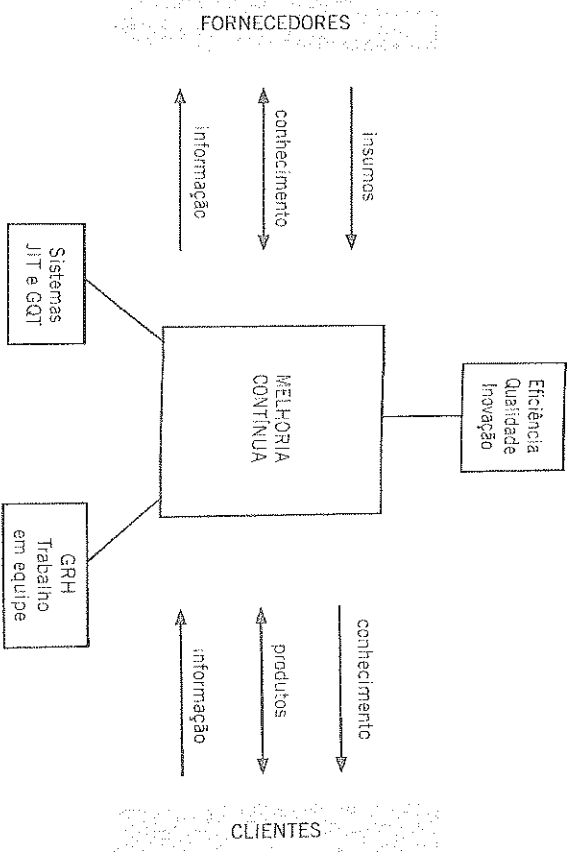


Figura 4.1 Princípios organizacionais da produção enxuta.

GRH = Gestão de Recursos Humanos; QOT = Gestão da Qualidade Total; JIT = Just in Time.
Fonte: Os autores.

A especialização flexível italiana

Como nos casos anteriores, o elemento que impulsionou o modelo italiano de enfrentamento da crise do modo de produção fordista-taylorista foram as intensas variações de demanda e as mudanças nos padrões de consumo que se seguem à crise dos anos de 1980. Uma das respostas típicas às situações de turbulência ambiental reside na diminuição dos custos de mão de obra, normalmente via flexibilização dos contratos de trabalho e redução na regulamentação do mercado de trabalho, que estão associadas ao aumento da flexibilidade na produção e na intensidade de uso de tecnologia no processo produtivo.

A flexibilidade na produção promove um aumento de custos que surge em função da diminuição da eficiência produtiva, uma vez que as empresas reduzem a quantidade na qual produzem um bem qualquer e aumentam a disponibilidade de insumos para a produção, diminuindo os ganhos de escala associados à produção em massa. No caso da economia italiana, ou ao menos de uma parte dela, a solução encontrada emergiu de um *cluster* de empresas na região norte do país, especializadas na produção de pequenas quantidades de produtos customizados marcados por um *design* próprio, e do desenvolvimento de redes interorganizacionais, que permitiu que ganhos fossem apropriados a partir de economias de agro-

Aumento da eficiência industrial

Ganhos (ou economias) *de escala* referem-se a um aumento na relação entre o que é produzido (produto) e o que é utilizado em sua produção (*inputs*). Em outras palavras, ela ocorre quando há uma expansão na produção de uma empresa sem que exista um aumento proporcional nos custos de produção.

Os *ganhos* (ou economias) *de escopo* são aqueles associados à produção e/ou à distribuição de dois ou mais produtos pela mesma empresa. Por exemplo, o vendedor que sai para vender extrato de tomate é o mesmo que vende polpa de tomate. Nesse caso, a empresa beneficia-se duplamente: na linha de produção, já que insumos e conhecimento técnico para a produção da polpa são os mesmos do extrato, assim como na utilização do canal de distribuição (vendedor).

Economias de aglomeração são aquelas que emergem da localização de um conjunto de empresas no mesmo espaço geográfico. Nessas casos, tende a haver uma concentração de recursos (mão de obra, fornecedores, infraestrutura) que são compartilhados coletivamente, reduzindo investimentos das empresas isoladas. Esse é o caso dos polos industriais, como o polo calçadista no Rio Grande do Sul e o polo automotivo no ABC paulista (Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano).

meração e escopo. São características da especialização flexível italiana (Appelbaum; Batt, 1994):

1. Produção em pequenos lotes de uma grande variedade de produtos baseada no uso intensivo de tecnologia
2. Desenvolvimento de redes entre produtores que buscavam eficiência via especialização e flexibilidade por meio da colaboração
3. Forte presença sindical, garantindo aspectos mais gerais do contrato de trabalho ao mesmo tempo em que apoiavam a flexibilização nas formas de utilização do trabalhador
4. Forte apoio governamental no provimento de bens e serviços necessários à sustentação do sistema, tais como treinamento de mão de obra, infraestrutura, reduzindo os custos de produção e favorecendo a cooperação entre as empresas

Fica evidente que, no caso italiano, as tentativas de reforma do sistema de produção em massa estão baseadas, principalmente, na reorganização de aspectos do ambiente externo da organização e no modo de produção. Ao passo que, nos demais modelos citados, a reforma se apoia no tripé reorganização do trabalho, relação de emprego e modo de produção. Podemos ainda afirmar que a ênfase do sistema italiano recai sobre aspectos de inovação no *design* do produto.

Os processos de aprendizagem e transferência de conhecimento entre empresas são facilitados pela existência de um forte mercado externo de mão de obra, que permite a aquisição de habilidades e qualificações específicas que a organização necessita. Curiosamente, o modelo da especialização flexível parece atender bem às demandas de um mercado instável, havendo contrariedades sobre sua aplicação: em períodos de estabilidade e crescimento da demanda, uma vez que mercados maduros tendem à

estabilidade, reduzindo a importância e a necessidade de altos graus de flexibilidade.

A produção diversificada baseada na qualidade alemã

O modelo alemão associa níveis de produção elevados a uma utilização intensiva de tecnologia apoiada em uma força de trabalho altamente qualificada, criando uma economia baseada em altos salários e alta produtividade. Ainda hoje, a Alemanha é o terceiro maior exportador de produtos industrializados do mundo, perdendo apenas para os Estados Unidos e, recentemente, para a China. Os produtos alemães são de alta qualidade, violando-se principalmente para os segmentos superiores de mercado.

Um dos aspectos primordiais desse modelo é o sistema de educação profissional sofisticado e elaborado, que garante a formação de um trabalhador altamente qualificado e apto para atuar nas mais variadas funções. Essa característica é reforçada por uma rede de instituições da qual participam conjuntamente patrões e empregados, o que permite o ajuste negociado às necessidades e às flutuações econômicas e à introdução de inovações gerenciais e tecnológicas nas organizações. Dessa forma, a rigidez da regulamentação externa é compensada por um grau elevado de flexibilidade interna nas organizações.

Sob a perspectiva da gestão da produção, o modelo parece se assentar na redundância de equipamentos, o que leva à redução dos tempos de ajuste e níveis de estoque, já que a linha de produção tem um grau alto de flexibilidade. Tal característica é reforçada pelo uso intensivo de tecnologia, que permite a redução dos níveis de equilíbrio da produção e uma maior flexibilidade na utilização de equipamentos.

Todas essas tentativas de reforma do ambiente de trabalho foram bem-sucedidas em seus contextos específicos de origem.

Entretanto, os mesmos elementos que lhes marcam o sucesso parecem representar obstáculos para sua aplicação mais genérica e sua utilização na produção em contextos organizacionais distintos daqueles em que eles surgiram, uma vez que os arranjos institucionais que os apoiam não podem ser transplantados de um país para outro.

Como não poderia deixar de ser, a poderosa indústria americana também se movimentou para superar os gargalos e as contradições fordistas que limitavam a capacidade de se manter competitiva em mercados globais. Sua versão da reforma dos ambientes de trabalho rapidamente se espalhou, sendo que suas postulações centrais atraíram muita atenção do meio acadêmico em função dos resultados potenciais e implicações gerenciais desse novo modelo. Ainda que todas as demais tentativas de reforma do trabalho tenham como marca a busca por níveis mais elevados de desempenho comparativamente ao modelo fordista, é a versão americana e suas derivações que recebem a denominação de sistemas (ou modelos) de trabalho de alto desempenho (STADs).

Os modelos de alto desempenho

A crise econômica dos anos de 1980 deixou claro que mudanças significativas deviam acontecer nos tradicionais locais de trabalho como forma de manutenção da competitividade das empresas, que se viam às voltas com pressões de mercados globais. Da mesma forma que devemos reconhecer que, sob o rótulo de fordismo-taylorismo, abrigaram-se diversos padrões de organização do trabalho e da produção, os novos modelos não são uniformes em sua con-

cepção e implementação. De qualquer forma, é possível identificarmos um conjunto básico de características (Cappelli; Newman, 2001) que conforma tais padrões: o uso de tecnologias flexíveis; alguma forma de envolvimento do trabalhador; comumente baseada em equipes; compromisso com a segurança do trabalhador; diminuição das distâncias hierárquicas na organização; maior ênfase na qualidade e uma maior flexibilidade da força de trabalho (Appelbaum; Bart, 1994).

No centro desse processo de reforma, é possível encontrar o trabalho organizado de forma a permitir um maior envolvimento do trabalhador, que executa diretamente as operações no chão de fábrica, por meio de uma possibilidade maior de intervenção das rotinas organizacionais. São vários os mecanismos utilizados para realização desses fins, como a utilização de equipes de trabalho operacionais, a participação em grupos de solução de problemas ou o aperfeiçoamento de qualidade via análise estatística de processo (Appelbaum et al., 2000). O modelo que emerge seria caracterizado por elevados níveis de produtividade e pela introdução de um conjunto inovador de práticas gerenciais (Godard, 2001). Esse conjunto, a literatura denomina, de modo genérico, e na falta de uma melhor indicação, de sistema de trabalho de alto desempenho – STAD (*high performance work systems*). Como ainda estamos em um período de transição, quando o velho e o novo coexistem lado a lado, há uma profusão de outros termos que são utilizados para abordar o mesmo fenômeno, o que pode levar um observador menos atento a supor que se trata de manifestações teóricas ou práticas distintas. Nesse sentido, na literatura sobre os STADs, encontramos várias denominações distintas, como gestão de alto envolvimento (*high involvement management*) ou gestão de alto comprometimento (*high*

commitment management) (Wood; Wall, 2002).

Outro eixo dos sistemas de alto desempenho se apoia sobre um conjunto básico de práticas de recursos humanos. O envolvimento do trabalhador requer um repertório maior de habilidades e competências, sendo que muitas delas são de aplicação específica na empresa. Os trabalhadores são incentivados a desenvolver novas habilidades e a utilizar seus conhecimentos positivamente, configurando um padrão de esforço (discricionário) que está além do controle dos gerentes. Assim, o sucesso das organizações está relacionado a sua capacidade de selecionar e reter uma mão de obra composta por indivíduos que apresentam um conjunto superior de habilidades e são motivados a aplicar seus conhecimentos em situação de trabalho (Way, 2002). A motivação para ação é gerada mediante a conjugação de incentivos monetários (melhor pagamento pelo maior esforço e pelo trabalhador mais bem qualificado) e estabilidade relativa no trabalho.

Um modelo assim conceituado pressupõe que o papel de mediação que tradicionalmente seria atribuído aos sindicatos seja substituído pela relação direta que se estabelece entre a gerência e os trabalhadores, configurando em tese a superação das tensões oriundas de interesses divergentes e adotando uma perspectiva unitarista da relação de emprego, o que não é difícil de compreender. Há um investimento da empresa no trabalhador via treinamento e desenvolvimento. Em contrapartida, as habilidades técnicas e os conhecimentos desenvolvidos são de difícil reprodução e em geral voltados para a aplicação em necessidades organizacionais específicas, não sendo adquiridas de modo fácil no mercado, por meio dos procedimentos de recrutamento e seleção. Perder um trabalhador qualificado significa não somente perder

o investimento aplicado em sua formação, mas também seu conhecimento. É por esse motivo que as organizações estariam dispostas a oferecer estabilidade e boas remunerações. Thompson (2007, p. 83) deixa bastante claro a natureza desse relacionamento quando lembra que, nesse modelo, há uma mudança em direção a formas suítes de controle, nas quais as práticas são criadas visando a gerar comprometimento por meio da combinação de mudanças culturais e delegação de autoridade.

Na base das justificativas para a adoção das práticas de recursos humanos com novas formas de organização da produção, encontramos os princípios da Teoria de Redesenho de Cargos (*Job Design Theory*), a qual também se estrutura em oposição a princípios Tayloristas clássicos (Wood, Wall, 2002).

Para Boxall e Purcell (2003), a explicitação dos componentes do modelo de alto desempenho não é assim tão clara, e existia uma grande variação na forma como os diversos autores delimitam sua estrutura teórica básica. De qualquer forma, em sua aceitação inicial, os STADs se apoiam em uma teoria básica que propõe o desempenho como função de três fatores principais: habilidades, motivação e oportunidade (Appelbaum, 2002). Em outras palavras, níveis mais elevados de desempenho dos indivíduos (Fig. 4.2) ocorrem quando:

- Eles são capazes de executar suas tarefas.
- Eles estão motivados para a realização de seu trabalho.
- O ambiente de trabalho oferece a oportunidade para aplicação de seu conhecimento e suas habilidades.

Ainda que os pressupostos básicos desse modelo permaneçam inalterados, a

¹ Em inglês: AMO: *abilities, motivation and opportunity*.

expansão do debate sobre STAD originou duas expressões distintas, que refletem perspectivas diferentes sobre o lugar e o papel do trabalhador na organização. A tradição americana seguiu enfatizando a importância do *empowerment* do trabalhador e seu envolvimento nos processos de tomada de decisão, ou seja, independência organizacional e autonomia. Em contrapartida, uma linha mais identificada com a tradição europeia de raízes europeias evoluiu na ênfase da motivação e do comprometimento do trabalhador com a empresa (Legges, 2003), já que, na Europa, existem grandes resistências inseridas nas legislações nacionais e culturas corporativas no relacionamento entre empresas e trabalhadores (Paauwe, 2004). Essas diferenças, ainda que puramente geram conjuntos normativos distintos e correspondem a perspectivas diferentes sobre o papel e a importância dos recursos humanos para as organizações.

Visando a oferecer uma base sobre a qual olhar alternativas à organização do trabalho e às relações de emprego possam ser construídas, optamos por elencar algumas das principais críticas, tais como aquelas feitas pelos autores da Teoria do Processo de Trabalho (Labor Process Theory) e que se referem, de forma principal, aos impactos junto aos trabalhadores da adoção desses novos sistemas de trabalho. De um modo geral, elas podem ser organizadas em torno de quatro pontos principais a questão do controle, o capital humano, a intensificação do trabalho e a organização do trabalho (Thompson; Harley, 2008).

Como já observamos, o elemento central dos novos modelos é a mudança das bases sobre as quais se assenta a condenação das ações de gestão de formas de comando e controle para formas baseadas no comprometimento, em que a coerção e as regras são substituídas por valores, confiança e au-

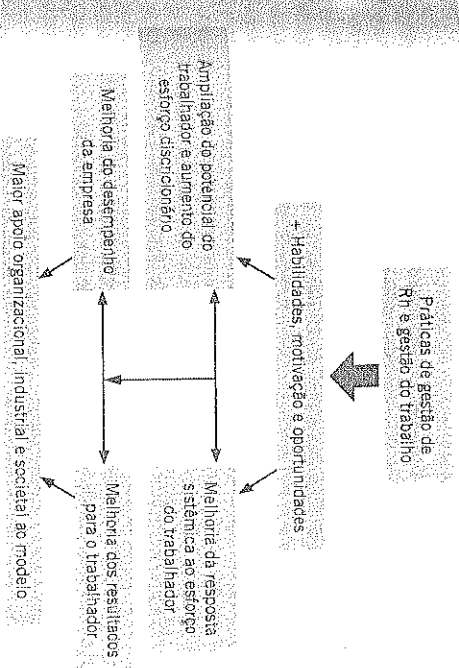


Figura 4.2 Elaboração básica sobre sistemas de alto desempenho.
Fonte: Os autores.

togestão. Para seus críticos, o que os novos modelos propõem são formas mais extensas e dissimuladas de controle, que tendem a ser mais perversas e mais amplas.

A crítica do capital humano tem por origem a alegação de que, nos STADs, há um investimento contínuo na qualificação e no desenvolvimento de competências técnicas dos trabalhadores que, em vez da força bruta, dispõem de conhecimento como ferramenta mais básica. Entretanto, a investigação sobre os postos de trabalho criados nos últimos anos indica um crescimento do emprego principalmente de atividades monótonas, repetitivas e de baixa qualificação (Beck, 2005) que ocupam a parte de baixo do espectro social.

Um terceiro aspecto aponta para as origens dos ganhos de produtividade observados. Segundo os proponentes dos STADs, a busca por formas mais humanizadas de trabalho, nas quais os trabalhadores pos-

suem índices de autonomia elevados, leva a uma situação na qual os sistemas de trabalho são otimizados e, por consequência, não se trabalha mais, mas sim melhor. Para os críticos, de fato há uma intensificação do trabalho imposta aos trabalhadores; enquanto para aqueles que advogam a utilização do sistema, o que realmente ocorre é que o efeito de intensificação não é um fato comprovado de modo empírico, mas uma suposição, e que os empregados se esforçam mais nesse modelo devido ao aumento de motivação e à utilização crescente de incentivos extrínsecos (Pass, 2005).

Finalmente, um quarto aspecto crítico, o da organização de trabalho, baseia-se em um conjunto de evidências empíricas de natureza qualitativa, que aponta para um efeito negativo da utilização desses técnicas no trabalhador. As evidências de natureza quantitativa apresentaram resultados inconclusivos, ora com efeitos negativos, ora sem

qualquer efeito. Em outras palavras, o efeito é tão variado que não existem bases para um otimismo exagerado.

Um dos argumentos principais que justificam a introdução de novos modelos de gestão é a necessidade de fazer frente ao aumento de competição nos mercados, e um dos elementos comuns nas múltiplas formas de respostas oferecidas consiste no aumento da participação do envolvimento do trabalhador, em alguma medida, como vimos anteriormente. Ao revisar os resultados de um estudo desenvolvido na União Europeia (EPOC Project)⁷ acerca da implantação de novas formas de organização do trabalho e da participação do trabalhador, Edwards, Geary e Sisson (2002) não identificaram evidência significativa relacionando o nível de participação (um dos elementos centrais desses novos modelos) ao grau de competição. Em outras palavras, o aumento do grau de competição não leva necessariamente à introdução de novas formas de organização do trabalho. Uma conclusão semelhante a que chegou Cappelli e colaboradores (1997) ao revisam evidências sobre os Estados Unidos. Os autores dos dois estudos chegam a conclusões semelhantes, ou seja, essa relação parece ser observada somente nas situações em que a organização está sujeita à competição internacional e quando ela adota o foco na qualidade como elemento central de sua estratégia de negócios.

Um tópico da retórica da gestão de recursos humanos é o papel central atribuído ao trabalhador no aumento dos níveis de qualidade e eficiência da organização. Como geralmente apresentado, há a impressão de que a introdução de novos arranjos organizacionais é uma simples

questão de vontade política da direção. Por isso mesmo, observamos que a introdução de novos paradigmas organizacionais no ambiente de trabalho gera tensões e contradições que não podem ser resolvidas unicamente no nível da organização. A adoção mais ampla de novas práticas gerenciais e, mais importante, a melhoria do desempenho social e produtivo dependem de contextos institucionais específicos e estratégias de outros atores sociais (Belenger, Lapointe, Lévesque, 2003; Edwards, Geary, Sisson, 2002). Com isso, queremos apontar para a importância de outras dimensões da sociedade que em geral são esquecidas no debate sobre a adoção de novas práticas gerenciais.

De qualquer forma, mesmo que os novos STADS não sejam capazes de produzir todos os efeitos que deles se esperam e ainda que uma visão mais completa sobre os impactos de sua adoção sobre o trabalhador seja uma incógnita, os elementos existentes permitem concluir que, da perspectiva dos trabalhadores, atuar de acordo com as novas formas propostas de organização do trabalho é mais vantajoso e satisfatório (Hardy, Levine, 2006) em função da maior autonomia e do uso mais amplo de seus conhecimentos, habilidades e competências.

Novos modelos de gestão e o contexto brasileiro

O Brasil possui uma produção científica considerável no campo da produção e organização do trabalho, dispersa em áreas multidisciplinares, tais como Engenharia da Produção, Administração, Estudos Organizacionais, Psicologia do Trabalho e das Organizações, entre outras.

Os estudos das transformações nos modelos de gestão organizacional no con-

texto brasileiro normalmente são encaminhados por meio de análises sobre os modelos fordistas e pós-fordistas ou, então, por meio da adoção de práticas inovadoras de gestão. Em relação ao processo de adoção (ou ainda difusão) de práticas de gestão consideradas inovadoras, embora a literatura que trata do tema seja considerada restrita, podemos encontrar algumas investigações nacionais que contribuem para a análise da difusão das práticas de gestão no Brasil. Nesse sentido, ao se tentar sistematizar as pesquisas disponíveis, identificamos que elas são conduzidas a partir de três orientações principais:

1. voltadas para uma análise contextual e estrutural dos fatores socioeconômicos que propiciaram/facilitaram a introdução de novas práticas de gestão;
2. as pesquisas que buscam mapear a introdução e difusão das práticas, geralmente por meio de estudos do tipo *survey*;
3. aquelas que se utilizam de estudos de caso, enfocando empresas consideradas bem-sucedidas ou que foram pioneiras na introdução das práticas, seja analisando-as em conjunto, seja sobre alguma prática em particular.

Dentro da primeira linha de pesquisas, destacamos os trabalhos de Paulinyi (1993) e Campello de Melo, Soares e Pastor-Braga (1993). Os dois trabalhos apresentam em comum uma análise dos fatores que contribuíram para o desenvolvimento tecnológico brasileiro. Assim, referem que, a partir dos anos de 1960, o País vive o início de seu processo de industrialização. Tal processo foi capacitado pelos planos governamentais, que enfatizaram, na época, o desenvolvimento científico e tecnológico e introduziram subsídios e incentivos fiscais para a expansão e a mo-

dernização do parque industrial brasileiro. Tanto o trabalho de Paulinyi (1993) quanto o de Campello de Melo, Soares e Pastor-Braga (1993) destacam um aspecto que marca definitivamente a disseminação das inovações gerenciais no Brasil: a abertura do mercado nacional à concorrência internacional. Tal abertura incrementou-se de forma mais intensa no início dos anos de 1990, inicialmente pela quebra das restrições de importações na área de tecnologia da informação e, em seguida, atingindo de modo progressivo a maioria dos setores da economia.

Uma das contribuições mais importantes do trabalho de Paulinyi (1993) é a identificação de tipologias de empresas que caracterizam, de certa forma, os diferentes processos e ritmos de desenvolvimento tecnológico ocorrido no cenário empresarial brasileiro. Assim, relacionando as diferentes variáveis relativas ao desenvolvimento tecnológico da indústria brasileira, Paulinyi (1993) identificou quatro tipos de empresas.

1. Empresas consideradas líderes: envolve empresas maiores em termos de vendas e que operam em setor industrial dinâmico. Em geral, são consideradas à frente no desenvolvimento tecnológico de seus setores, encontrando concorrência em mercados para os quais exportam. Empresas, tais como indústrias da área de mineração, eletroeletrônicos, transportes, comunicação, energia, serviços profissionais, construção e engenharia, farmacêutica e metalurgia, estão entre as representações dessa tipologia.
2. Empresas *hard-working*: são aquelas que têm porte médio em termos de vendas, operando em setor industrial menos dinâmico. Investem em pesquisa e desenvolvimento, mas com menos intensidade quando comparadas às

⁷ Para mais informações sobre o EPOC Project, visitar <http://www.eurofound.europa.eu/areas/participat-network/epecsurvey.htm>.

empresas líderes. As pressões para mudar também vêm da atividade de exportação agressiva que realizam.

3. Empresas dependentes: são assim consideradas principalmente porque as inovações que se processam dependem de suas matrizes internacionais. São empresas de porte médio em termos de vendas e sofrem pressões do ambiente industrial em que operam.

4. Empresas novatas: são pequenas empresas que operam em segmentos dinâmicos da indústria, como metalurgia, papel, agricultura, cópias e impressões, plásticos, borracha, móveis, entre outros. Apresentam dificuldades para superar seu processo de estagnação tecnológica para se tornarem médias devido aos custos elevados de aquisição de tecnologias e à falta de potencial para absorver novos *inputs* tecnológicos.

Dentro da segunda linha de investigação sobre a introdução e a difusão das práticas inovadoras de gestão, ou seja, aquelas que evidenciam um caráter mais amplo e buscam construir um mapeamento de determinado setor da economia, podemos destacar os trabalhos de Bastos e colaboradores (2003), Lóiola, Bastos e Teixeira (2003), Peixoto (2004), Cavalcante e Teixeira (2003) e Ferro (1995), entre outros. Identificamos como comum nas conclusões desse conjunto de trabalhos uma difusão considerável de algumas práticas de gestão nos setores pesquisados (indústria, eletroeletrônicos e setor bancário). Tal difusão, no entanto, não se dá uniformemente entre as empresas pesquisadas, permitindo em geral as construções de tipologias que ilustram as diferenças entre elas. Esses resultados corroboram o que as investigações de caráter mais contextual evidenciam: a abertura do mercado nacional à competição internacional acaba por influenciar de modo sig-

nificativo a difusão de práticas gerenciais anteriormente restritas ao mercado estrangeiro, embora as diferenças de capacidade de absorção de tecnologias entre empresas variem.

Finalmente, quanto ao conjunto de estudos que investigam de forma mais restrita a introdução de práticas de gestão, ou seja, analisando alguns aspectos dos novos modelos de gestão, destacamos as pesquisas realizadas sobre a difusão de algumas práticas em particular. Assim, Proleta (2003) analisou a utilização do *just-in-time*; Leite (1997), o uso e a difusão da terceirização; Ferro e Grande (1997), a utilização da qualidade total; Soares e Chamone (1994), a utilização do *empowerment*, entre outros. A análise de exemplos de sucesso na introdução de práticas é encontrada no estudo de Soares e Chamone (1994), sobre o caso da Xerox do Brasil. De forma geral, há, nesses estudos, a comprovação do uso considerável de todas as práticas investigadas. Contudo, torna-se evidente nas conclusões por eles apresentada a seguinte constatação: não existe um padrão único de adoção de práticas. Condicionantes culturais, sociais e econômicos e fatores individuais e gerenciais entram em cena para moldar e ditar aquilo que a literatura científica tem apontado como ideal a ser oferecido pela introdução das práticas de gestão.

IMPLICAÇÕES DA ADOÇÃO DOS NOVOS MODELOS PARA ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO DO TRABALHO E DAS ORGANIZAÇÕES

Embora a literatura aponte que existe uma infinidade de possibilidades que delimitam o campo de ação do psicólogo organizacional, quando se examina o contexto de ação do psicólogo do trabalho e das orga-

nizações no Brasil, depuramos-nos com um quadro limitado e restrito (Zanelli, 2007). De forma sintética, podemos caracterizar a atuação do psicólogo nas organizações de trabalho como predominantemente voltada para as atividades técnico-instrucionais, sobretudo a aplicação e a avaliação de testes psicológicos no processo de seleção (Condi, Bastos, Peixoto, 2010). Muitos são os questionamentos que podem ser feitos sobre as razões da predominância dessas atividades. No entanto, ao discutirmos tal atuação no contexto das mudanças provocadas pela adoção dos novos modelos de gestão organizacional, pelo menos em tese, poderíamos esperar um aumento de demandas, que impactaria de forma significativa a natureza das atividades desenvolvidas pelos psicólogos organizacionais.

A despeito da importância que a discussão sobre os novos modelos de gestão ganhou no mundo acadêmico e profissional, sabemos que as transformações não alcançam todas as organizações de maneira similar. A amplitude das mudanças, a velocidade e o grau de difusão dos novos modelos são muito distintos devido a uma série de fatores externos e internos à organização. Nesse sentido, a atuação profissional nos contextos organizacionais contemporâ-

neos envolve não só o preparo para intervir em processos de transformação, mas, mais importante, intervir em contextos em que o velho convive com o novo e os modelos de gestão se apresentam híbridos em termos de características e concepções.

Assim, uma primeira implicação que decorre do hibridismo dos modelos é o fato de ser difícil definir perfis específicos de atuação profissional. Considerando essa realidade bastante diversificada, o mais adequado seria imaginar um *continuum* em que, de um lado, existem os contextos organizacionais mais dinâmicos e em constante transformação e, do outro, estariam as organizações que ainda não se sentem pressionadas nem ameaçadas o suficiente para abandonar suas práticas mais tradicionais de gestão. Evidentemente que, entre um extremo e outro, encontramos a maioria das nossas organizações. Ver, na Figura 4.3, uma ilustração da configuração desse *continuum*.

Embora a definição de um *continuum* permita situar em que ponto da transição de modelos podemos encontrar determinada organização, há casos de empresas que não podem ser situadas em algum ponto desse *continuum*. As pequenas e médias empresas brasileiras são um bom exemplo dessa situação. Boa parte é formada por pe-

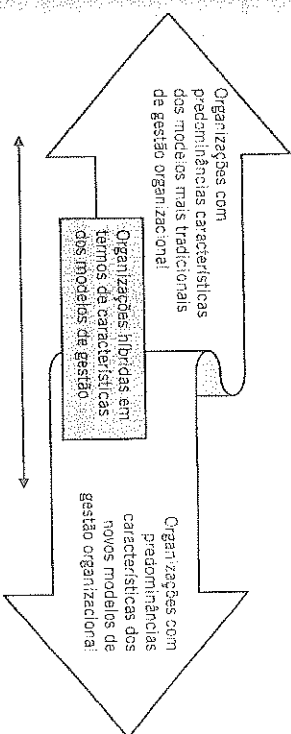


Figura 4.3. *Continuum* para análise do grau de adoção das características dos modelos de gestão organizacional. Fonte: Os autores.

quenos comércios e prestadores de serviços, que, em muitos casos, nem mesmo adotaram o modelo fordista-taylorista em suas práticas de gestão. Nesses casos, o mais adequado seria, então, pensarmos muito mais em movimentos que visem a modificar práticas de modos de atuação anteriores ao fordismo-taylorismo e na incorporação de alguns recursos tecnológicos e técnicas mais atuais de organização e gestão do trabalho.

O segundo ponto importante que merece atenção é as implicações da atuação profissional do psicólogo nos novos contextos organizacionais. Mesmo considerando que a gestão da mudança é uma das principais competências requeridas do profissional, fica difícil elaborarmos um padrão de atuação que se aplique em todas as realidades. Por esse motivo, julgamos que o mais coerente seria indicar algumas reflexões que devem ser feitas por todos aqueles que se encontram inseridos nesses contextos. Para isso, destacamos uma análise, realizada por Palmer, Benveniste e Dunfort (2007), que aponta questionamentos importantes na discussão da adoção das novas formas de gestão organizacional.

O primeiro questionamento apresentado pelos autores refere-se ao tipo de mudança que a adoção dos novos modelos representa. Nesse sentido, alguns autores sustentam que os novos modelos de gestão envolvem uma mudança do tipo revolucionária, ou seja, significam o abandono completo das práticas passadas, tradicionais, em vez da promoção de melhorias contínuas. Essa posição exige considerar a incompatibilidade entre o velho e o novo, entre a estabilidade e a flexibilidade. Em contrariedade à mudança revolucionária, há a posição de que a mudança é evolucionária, ou seja, as mudanças que caracterizam os novos modelos de gestão são vistas como uma recombinção de práticas e formas organizacionais que já foram consideradas bem-

-sucedidas. Nessa concepção de mudança, há espaço para a convivência entre o velho e o novo, e, portanto, é perfeitamente possível a coexistência de uma mesma organização, das práticas de gestão velhas com as novas. Nessa discussão, marcada por visões distintas e opostas, a opção a ser considerada mais adequada envolve a teoria utilizada para analisar os contextos organizacionais (Palmer, Benveniste, Dunfort, 2007). Por exemplo, os defensores e os adeptos da teoria da ecologia populacional tendem a considerar que as mudanças promovidas pelos novos modelos de gestão dependem de um processo de seleção natural e, portanto, envolvem mudanças evolucionárias. A concepção das mudanças como um processo mais radical tem seus maiores adeptos nos defensores da teoria do processamento da informação (Djibrell, Miller, 2002).

O segundo ponto de questionamento diz respeito ao tipo de resultado que a adoção dos novos modelos de gestão produz quanto ao grau de complexidade. Uma primeira corrente defende que tal adoção resulta em formas mais simples de organização, quando comparada aos modelos mais tradicionais, pois envolve menos burocracia e estruturas hierárquicas mais horizontalizadas (Fertle; Pettigrew, 1996). Além disso, as estruturas organizacionais características das novas formas organizacionais facilitam o compartilhamento do conhecimento, pois são mais fluidas e abertas. Outra corrente argumenta que os novos modelos de gestão são mais complexos e menos coerentes do que as formas dos modelos organizacionais mais tradicionais. Assim, o aumento da complexidade, para Child e Rodrigues (2003), ocorre porque os novos modelos de gestão envolvem simultaneamente necessidade para inovar e controlar; flexibilidade, eficiência e diferenciação; entre autoridade para tomar decisões e a participação. Adicionalmente, os novos modelos requerem o

exercício de papéis que devem ser mutáveis e ambíguos, e, segundo Schain (1996), isso pode levar os empregados a passarem por dificuldade para entender regras e normas que são criadas nos momentos de mudança. O grande desafio dos novos modelos de gestão seria, então, nessa perspectiva da complexidade, criar novos mecanismos de coordenação para tarefas e demandas externas, pois elas são muito complexas, incertas e interdependentes para serem gerenciadas por meio de centralização e hierarquia.

Os dois posicionamentos a respeito do resultado da adoção dos novos modelos de gestão baseiam-se em correntes teóricas distintas. A posição que defende a simplificação apoia-se especialmente na Teoria da Firma (Coff, 1999) e na Teoria da Mudança Organizacional Processual (Fertle; Pettigrew, 1996). A ideia central que sustenta essas teorias é a de que, simplificando as estruturas burocráticas mais pesadas, ganha-se em flexibilidade e adaptabilidade, as quais são essenciais para enfrentar o mundo dinâmico dos negócios. A posição que defende o aumento da complexidade dos novos modelos de gestão fundamenta-se em teorias, tais como a Teoria da Contingência Estrutural (Choi, 2002) e a dos Custos de Transação Econômicos (Steier, 1998). Segundo Palmer, Benveniste e Dunfort (2007), é pequeno o número de autores que defendem a ideia de que os novos modelos envolvem ambos os resultados, ou seja, a simplificação e a complexidade. O argumento principal que sustenta tal ideia é que a simplificação é alcançada por meio da redução dos níveis organizacionais, que leva, por sua vez, a um aumento da complexidade em relação à manutenção do controle sem as estruturas hierárquicas próprias dos modelos tradicionais.

O terceiro aspecto apontado como uma reflexão importante envolve quem orienta as mudanças dos novos modelos de gestão. Duas posições também são identificadas nesse sentido. A primeira defende que as mudanças são dirigidas e orientadas por meio da ação gerencial (*management-driven*). Assim, considera-se a adoção dos novos modelos de gestão uma ferramenta gerencial que visa a alinhar a organização a seu ambiente. Nessa visão, o desafio para o gestor é superar a inércia dos modelos tradicionais para mudar os comportamentos em direção aos conceitos e às práticas dos novos modelos.

A segunda posição sustenta que as transformações próprias dos novos modelos de gestão são orientadas pelo ambiente (*environmental selection*). Nessa posição, defende-se a ideia de que é o ambiente, mais do que a ação gerencial, que explica a introdução das novas formas de organização. Forças do mercado, globalização, ambientes de conhecimento intensivo, desregulamentação, demandas dos consumidores e tecnologias da informação são os fatores que mais contribuem para o surgimento dos novos modelos de gestão.

A posição que defende a mudança como resultado de ações gerenciais fundamenta-se na Teoria da Interação Social (Lee-Kelley; Grossman; Gannings, 2004) e na Teoria da Contingência (Umanath, 2003). Tais teorias sugerem que são os fatores que promovem e experimentam as mudanças que são impulsionadas tanto por fatores externos quanto por internos. A posição de que as mudanças são dirigidas pelo ambiente baseia-se nas teorias, na ecologia populacional e na teoria dos sistemas vivos. Elas sugerem que são os fatores ambientais que ditam a necessidade, facilitando a adoção dos novos modelos, sendo que as decisões estratégicas, as ações gerenciais e a capacidade da organização influenciam pouco tal processo de adoção.

O último ponto de reflexão envolve a definição do que seria considerado novo. Podem-se identificar duas concepções

como resposta a essa questão. A primeira considera o novo como algo recente (novo no tempo). Os novos modelos de gestão são, portanto, novos porque são apropriados para o século XXI; para uma nova era econômica, para enfrentar as novas pressões econômicas e, assim, eles não são uma moda passada (Child, Rodrigues, 2003). Em contraste com essa concepção, há um conjunto de autores que define o novo em função do contexto em que os modelos são adotados (novo no contexto). Nessa concepção, os modelos são novos se eles representam uma novidade para uma indústria ou um contexto particular, mesmo se as novas práticas já existem em outros cenários há algum tempo. Alguns modelos de gestão novos emergidos há uma década somente agora se difundiram para outros contextos, implicando que o conceito de novidade pode envolver as duas concepções, ou seja, o novo no tempo funde-se ao novo no contexto (Foss, 2002).

Os questionamentos apontados anteriormente evidenciam a complexidade envolvida na discussão da atuação profissional dos psicólogos organizacionais. Isso quer dizer que não se pode definir um rol de práticas lineares e consensuais. A atuação pressupõe, antes de tudo, uma reflexão ampla não só acerca dos conceitos e das caracterizações discutidos, mas também a compreensão de alguns pressupostos mais básicos que orientam a forma de pensarmos sobre os fenômenos da mudança e da inovação nas organizações. Essa reflexão consiste em um dos principais pontos fracos da nossa formação profissional. Por exemplo, ao assumir que os gestores têm um papel importante na adoção dos novos modelos, diversas ações ligadas à atuação do psicólogo necessitam ser implementadas, o que difere das ações que seriam necessárias para implementar o modelo como resultado da imposição ambiental.

Da mesma forma, pressupor que mudanças mais radicais devem ser adotadas na implementação dos novos modelos implica considerar que há uma atuação profissional diferenciada daquela exigida quando os processos de mudanças ocorrem de forma mais incremental, tanto no que se refere à implementação das mudanças quanto em relação aos impactos que elas geram. O Quadro 4.2 sintetiza a reflexão explorada nesta etapa do capítulo.

Finalmente, destacamos que existem várias práticas básicas que envolvem a atuação do psicólogo organizacional e que mantêm relação com os objetivos que se constroem em papéis clássicos do psicólogo no contexto organizacional, os quais não são abandonados, mesmo nesses novos contextos, como assegurar uma ambiência organizacional satisfatória e garantir condições de trabalho que estimulem o autodesenvolvimento e a realização pessoal sem prejuízo da saúde física e mental do trabalhador. Esses objetivos requerem ações mais técnicas desses profissionais, tais como elaboração de diagnósticos, pesquisas de satisfação, análise ergonômica, monitoramento da qualidade de vida e saúde dos trabalhadores, práticas relacionadas aos sistemas de gestão de pessoas, entre outras. As práticas que decorrem especificamente de um contexto caracterizado pela adoção de novos modelos de gestão, de modo evidente, requerem, além dessas ações básicas, um conjunto mais complexo de atribuições e responsabilidades, sobretudo em relação aos impactos específicos decorrentes de tal adoção para os trabalhadores e a organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizarmos o capítulo, é importante destacar os pontos mais centrais que podem

QUADRO 4.2

Síntese das dimensões de análise, dos pressupostos e das implicações que a adoção dos novos modelos de gestão gera para a atuação do psicólogo organizacional

Dimensões de análise	Pressupostos psicólogo organizacional	Questões pertinentes de atuação do psicólogo organizacional
Tipo de mudança	Radicais	<ul style="list-style-type: none"> • Como preparar pessoas para mudanças rápidas e profundas? • Como oferecer suporte para os impactos gerados pela mudança radical? • Como desenvolver e viabilizar rapidamente as competências necessárias às pessoas e à organização? • Como promover melhorias contínuas nos processos de trabalho? • Quais programas de treinamento, desenvolvimento e educação serão necessários a longo prazo?
Resultado quanto ao grau de complexidade da mudança	Simplificação Aumento da complexidade	<ul style="list-style-type: none"> • Como promover as alterações nos processos de trabalho aliando-os às competências presentes e futuras da organização? • Como apoiar o desenvolvimento de equipes? • Como melhorar os mecanismos de comunicação de normas e políticas da organização? • Como desenvolver/incentivar a autonomia e o autocontrole nas equipes de trabalho? • Como oferecer suporte aos empregados em relação aos impactos do aumento da complexidade organizacional e das contradições nas relações de trabalho? • Como minimizar os impactos gerados pela ambiguidade de papéis?
Quem dirige/mudança requerida	Ação gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Como preparar e desenvolver competências gerenciais para a gestão da mudança? • Que práticas prioritárias podem auxiliar o gestor a desenvolver um projeto de mudança de modelo organizacional? • Como auxiliar no projeto de mudança cultural da organização? • Quais são os impactos esperados decorrentes das decisões gerenciais relacionadas à adoção dos novos modelos de gestão? • Como contribuir e acompanhar a definição e a previsão de cenários futuros para a organização? • Como auxiliar na identificação das mudanças importantes que ocorrem no ambiente externo e das tendências do mercado e dos concorrentes? • Como participar e influenciar na definição do planejamento estratégico da organização? • Quais são os impactos psicossociais esperados em nível individual e Grupal (cultur, médio e longo prazo) em decorrência das alterações futuras da organização ao ambiente externo?
Definição do "novo"	Novo no tempo	<ul style="list-style-type: none"> • Como desenvolver ambientes de trabalho que estimulem e facilitem a criatividade, a participação e a inovação? • Como evitar ambientes de trabalho gerados de maneira resultante de pressões por produtividade e inovação constantes? • Como evitar o desequilíbrio entre as diversas esferas da vida humana (família, trabalho e lazer)? • De que forma adequar e adaptar práticas inovadoras já testadas em outros contextos? • Que comportamentos, processos de trabalho e qualificação são necessários para adaptar novos modelos de gestão?

Fonte: Adaptado de Palmer, Benveniste e Dunfort (2007).

ser extraídos da discussão apresentada. Um primeiro aspecto é a consideração da grande complexidade que envolve a compreensão da adoção dos novos modelos de gestão. Não dispomos ainda de pesquisas conclusivas quanto a amplitude, velocidade, difusão, resultados e impactos decorrentes da adoção desses novos modelos. Todavia, não podemos ignorar a existência de um corpo razoavelmente estruturado de conhecimentos acerca de pressupostos, características e mudanças que são considerados os mais adequados ao funcionamento das organizações modernas devido às transformações internas e externas que as afetam.

A falta de um mapeamento mais claro e conclusivo em relação aos novos modelos de gestão acarreta também muitas dúvidas sobre o perfil de atuação do psicólogo nesses contextos. Assim, não é possível delinear-mos claramente as atribuições e as práticas específicas requeridas em situações nas quais são adotados os novos modelos de gestão tendo em vista a diversidade que caracteriza tal processo.

Quais são as razões que levam a organização a adotar os novos modelos de gestão? Qual será a amplitude das mudanças a serem introduzidas? Que práticas efetivamente serão alteradas ou substituídas? Essas são algumas das questões que precisam ser analisadas para, então, pensarmos a respei-

to dos reflexos sobre a atuação do psicólogo organizacional.

Como a definição da atuação se mostra muito contingencial a um conjunto complexo de fatores, optamos por encaminhar a reflexão sobre tal atuação do ponto de vista mais teórico e menos prescritivo, ou seja, oferecemos aos leitores alguns elementos que permitem pensar e analisar criticamente os pressupostos mais fundamentais que norteiam a adoção dos novos modelos. Dependendo dessa análise, podem-se planejar e definir focos de atuação diferenciados..

Uma redefinição da natureza da atuação do psicólogo organizacional em relação aos aspectos mais clássicos da profissão, decorrente da adoção dos novos modelos de gestão organizacional, implica necessariamente pensar o processo de formação dos psicólogos na área da psicologia organizacional. As demandas emergentes de tais contextos exigem domínio de conhecimento de vários campos. Capacidade de diagnosticar problemas, mapear cenários futuros, prever impactos de mudanças, priorizar o desenvolvimento das pessoas a longo prazo, ser capaz de perceber as inter-relações entre os diversos fatores que entram em cena na ocorrência dos fenômenos organizacionais não podem ser práticas fundamentadas apenas nos conhecimentos próprios do campo da psicologia.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Quais o impacto da gestão?
2. Comparados a esses novos modelos de gestão e indicadores de desempenho, quais os impactos da gestão nos modelos de gestão das organizações que praticam essas mudanças?
3. Quais as implicações éticas dos novos modelos de gestão para a atuação do psicólogo em ambientes das organizações?

REFERÊNCIAS

- APPELBAUM, E. The impact of new forms of work organization on workers. In: MURRAY, G. et al. (Org.). *Work & employment relations in the high performance workplace*. London: Continuum, 2002. p. 120-149.
- APPELBAUM, E. et al. *Manufacturing advantages: why high-performance work systems pay off*. Ithaca: Cornell University Press, 2000.
- APPELBAUM, E.; BATT, R. *The new American workplace*. Ithaca: Cornell University Press, 1994.
- APPELBAUM, S. H. Socio-technical systems theory: an intervention strategy for organizational development. *Management Decision*, v. 35, n. 6, p. 452-463, 1997.
- BASTOS, A. V. B. et al. Novas práticas de gestão e a implementação de programas de qualidade de vida no trabalho. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atlanta, Arábia: ANPAD, 2003. CD-ROM.
- BECK, U. *The brave new world of work*. Cambridge: Polity Press, 2005.
- BELENGUER, P. R.; LAPINTE, P. A.; LÉVES-QUE, B. Workplace innovation and the role of institutions. In: MURRAY, G. et al. (Org.). *Work & employment relations in the high performance workplace*. London: Continuum, 2003. p. 15-71.
- BOXALL, P.; PURCELL, J. *Strategy and human resource management*. Oxford: Paulgrave MacMillan, 2003.
- BURNS, T.; STALKER, G. *The management of innovation*. London: Tavistock, 1961.
- CAMPELO DE MELO, M.; SOARES, A. D. L. V. A.; PASTOR-BRAGA, P. J. Options for increasing competitiveness, quality and productivity: the case of the Brazilian computer industry. *Technovation*, v. 13, n. 6, 1993. p. 367-382.
- CAPPELLI, P. et al. *Change at work*. Oxford: Oxford University Press, 1997.
- CAPPELLI, P.; NEUMARK, D. Do High performance work practices improve establishment-level outcomes? *Industrial and Labor Relations Review*, v. 54, n. 4, p. 737-775, 2001.
- CAVALCANTE, R. M. T.; TEIXEIRA, F. L. C. Relações entre tecnologia, padrões organizacionais e produtividade no setor bancário no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atlanta, Arábia: ANPAD, 2003. CD-ROM.
- CHANDLER, A. *The visible hand: the managerial revolution in American business*. Cambridge: Harvard University Press, 1977.
- CHANLAT, J. F. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. (Org.). *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1995. p. 111-129.
- CHILD, J.; RODRIGUES, S. Corporate governance and new organizational forms: issues of double and multiple agency. *Journal of Management and Governance*, v. 7, p. 337-360, 2003.
- CHOI, J. External activities and team effectiveness: review and theoretical development. *Small Group Research*, v. 33, p. 181-208, 2002.
- COFF, R. When competitive advantage doesn't lead to performance: the resource-based view and stakeholder bargaining power. *Organization Science*, v. 10, p. 119-132, 1999.
- CORLAT, B. Globalization, variety and mass production: the metamorphosis of mass production in the new competitive age. In: HOLLINGSWORTH, J. R.; BOYER, R. (Org.). *Contemporary capitalism: embeddedness of institutions*. Cambridge: Cambridge University Press, 1997. p. 240-64.
- DEBRIDGE, R. Workers under lean manufacturing. In: HOLMAN, D. et al. *The essentials of the new workplace*. Chichester: John Wiley & Sons, 2005. p. 15-32.
- DEUTCH, K. W. The evaluation of models. In: SHUCHMAN, A. *Scientific decision making in business*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1973.
- DIBRELL, C.; MILLER, R. Organization design: the continuing influence of information technology. *Management Decision*, v. 40, p. 620-627, 2002.
- EDWARDS, P.; GEARY, J.; SISSON, K. New Forms of Work organization in the workplace: transformative, exploitative, or limited and controlled? In: MURRAY, G. et al. (Org.). *Work & Employment Relations in the High Performance Workplace*. London: Continuum, 2002. p. 72-119.

- EMERY, F. E.; TRIST, E. L. *Towards a social ecology: contextual appreciation of the future in the present*. London: Plenum Press, 1972.
- FERRIE, E.; PETTIGREW, A. The nature and transformation of corporate headquarters: a review of recent literature and a research agenda. *Journal of Management Studies*, v. 33, p. 495-523, 1996.
- FERRO, J. R. *Current developments of the Brazilian automotive industry*. Toronto: IAVVP, 1995.
- FERRO, J. R.; GRANDE, M. M. Circuitos de Controle da Qualidade (CCQs) no Brasil: sobrevivendo ao "modismo". *Revista de Administração de Empresas*, v. 36, n. 4, p. 73-88, 1997.
- FOSS, N. New organizational forms: critical perspectives. *International Journal of the Economics of Business*, v. 9, p. 1-7, 2002.
- GILES, A.; MURRAY, G.; BELANGER, J. Towards a new production model: potentialities, tensions and contradictions. In: GILES, A. et al. (Ed.). *Work and employment relations in the high performance workplace*. London: Continuum, 2002. p. 1-14.
- GODARD, J. High performance and the transformation of work? The implications and outcomes of work practices for experience and outcomes of work. *Industrial and Labor Relations Review*, v. 54, n. 4, p. 776-805, 2001.
- GONDIM, S. M. G.; BASTOS, A. V. B.; PEIXOTO, L. Áreas de atuação, atividades e abordagens teóricas do psicólogo brasileiro. In: BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G. (Org.). *O trabalho do psicólogo no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 174-199.
- HANDEL, M. J.; LEVINE, D. I. The effects of new work practices on workers. In: LAWLER, E. E.; O'TOOLE, J. (Org.). *America at work: Choices and challenges*. Basingstoke: Palgrave MacMillan, 2006. p. 73-86.
- LARIVIÈRE, C. *Spies de gestion, satisfaction au travail et efficacité organisationnelle dans 11 CLSC*. 1994. Thèse (Doctorat) – Département de Sociologie, Faculté des Arts et des Sciences de la Université de Montréal, Montréal, 1994.
- LEE-KEILLEY, L.; GROSSMAN, A.; GANNINGS, A. A social interaction approach to managing the "invisibles" of virtual teams. *Industrial Management and Data Systems*, v. 104, p. 650-657, 2004.
- LEGGE, K. Human resource management. In: ACKROYD, S. et al. (Org.). *The Oxford handbook of work & organization*. Oxford: Oxford University Press, 2005. p. 220-241.
- LEITE, J. C. Terceirização em informática no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, v. 37, n. 3, p. 68-77, 1997.
- LOIOLA, E.; BASTOS, A. V. B.; TEIXEIRA, J. C. A. Adoção de práticas inovadoras de organização e produção no Brasil. SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 10., 2003, Bauru. Anais... Bauru: FEB – UNESP, 2003.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- O'TOOLE, J.; LAWLER III, E. E. *The new American workplace*. Basingstoke: Palgrave MacMillan, 2006.
- PAUWWE, J. *HRM and Performance: Achieving Long-term Viability*. Oxford: Oxford University Press, 2004.
- PALMER, I.; BENVENISTE, J.; DUNFORD, R. New organizational forms: towards a generative dialogue. *Organizational Studies*, v. 28, n. 12, p. 1829-1847, 2007.
- PASS, S. *Playing the game: an employee perspective of high performance work systems*. Working Paper. Manchester: Manchester Business School, 2005.
- PAULINYI, E. I. Technological development in Brazilian business: four behavioral types. *Technovation*, v. 13, n. 2, p. 83-92, 1993.
- PEIXOTO, A. L. A. *O uso e a efetividade de modernas práticas de gestão do trabalho e da produção: um survey compreensivo da indústria brasileira 2004*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.
- PIORE, M.; SABEL, C. *The second industrial divide: possibilities and prosperity*. New York: Basic Books, 1984.
- PROFETA, R. A. *IT: um estudo de casos dos fatores críticos para a implementação*. 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.
- RUPERT, M. *Producing hegemony: The politics of mass production and American global power*. Cambridge: Cambridge University Press, 1995.
- SALAS, E. et al. Work teams in organizations: a historical reflection and lessons learned. In: KOPPEL, L. (Org.). *Historical perspectives in industrial and organizational psychology*. San Francisco: Lawrence Erlbaum, 2007. p. 407-440.
- SCHEN, E. Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Executive*, v. 10, p. 80-88, 1996.
- SISSON, K.; STOREY, J. *The realities of human resource management*. Milton Keynes: Open University Press, 2003.
- SOARES, T. D. L. V. A.; CHAMONE, S. G. R. The Brazilian national quality award: sharing some best practices of the winner in 1993. *Technovation*, v. 14, n. 10, p. 657-678, 1994.
- STEIER, L. Confronting market and hierarchy in venture capital governance: the Canadian immigrant investor program. *Journal of Management Studies*, v. 35, p. 511-535, 1998.
- THOMPSON, P. Making Capital: Strategic Dilemmas for HRM. In: BOLTON, S. G.; HOLLAND, M. *Searching for the Human in Human Resource Management*. New York: Palgrave MacMillan, 2007. p. 81-99.
- THOMPSON, P.; HARLEY, B. HRM and the worker: labor process perspectives. In: BOXALL, P.; PARCELL, J.; WRIGHT, P. (Ed.). *The Oxford International Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press, 2008. p. 81-99.
- UMANATH, N. S. The Concept of Contingency beyond "It Depends": illustrations from IS Research Stream. *Information & Management*, v. 40, n. 6, p. 551-562, 2003.
- WALKER, G. et al. A review of sociotechnical systems theory: a classic concept for new command and control paradigms. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, v. 9, n. 6, p. 479-499, 2008.
- WARR, P. Some Historical Developments in I-O Psychology: Outside the United States. In: KOPPEL, L. L. (Ed.). *Historical perspectives in industrial and organizational psychology*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 2007. p. 81-107.
- WAY, S. High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US Small Business Sector. *Journal of Management*, v. 28, n. 6, p. 765-785, 2002.
- WEICK, K. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage, 1995.
- WOOD, S.; WALL, T. Human resource management and business performance. In: WARR, P. (Ed.). *Psychology at work*. London: Penguin Books, 2002. p. 351-374.
- ZANELLI, J. C. *Psicólogo nas organizações de trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 2002.

