

TRABALHO, ORGANIZAÇÕES E GESTÃO EM CONTEXTOS PERIFÉRICOS

Organização:

Ana Márcia Batista Almeida Pereira
Elisabeth Cavalcante dos Santos
Myrna Suely Silva Lorêto



Série Livro-Texto



UNIVERSIDADE
FEDERAL
DE PERNAMBUCO

PROACAD
PRÓ-REITORIA
PARA ASSUNTOS ACADÊMICOS



Editora
UFPE

Universidade Federal de Pernambuco

Reitor: Anísio Brasileiro de Freitas Dourado

Vice-Reitora: Florisbela de Arruda Camara e Siqueira Campos

Pro-Reitoria de Assuntos Acadêmicos

Pró-Reitor: Paulo Sávio Angeiras de Goes

Diretoria de Desenvolvimento de Ensino: Eleta Carvalho Freire

Editora UFPE

Diretor: Lourival Holanda

Vice-Diretor: Diogo Cesar Fernandes

Projeto gráfico: Diogo Cesar Fernandes

Diagramação: Editora UFPE

Revisão:

Edição: Editora UFPE

Catálogo na fonte

Bibliotecária: Kalina Ligia França da Silva

T758 Trabalho, organizações e gestão em contextos periféricos [recurso eletrônico] / organização : Ana Márcia Batista Almeida Pereira, Elisabeth Cavalcante dos Santos, Myrna Suely Silva Lorêto. – Recife : Ed. UFPE, 2020. (Série Livro-texto).

Vários autores.

Inclui referências bibliográficas.

ISBN 978-85-415-1182-7 (online)

1. Trabalho – Brasil, Nordeste – Aspectos sociais. 2. Relações trabalhistas. 3. Organização industrial – Pernambuco. 4. Administração de empresas. 5. Vestuário – Comércio – Pernambuco. 6. Indústria – Localização – Pernambuco. I. Pereira, Ana Márcia Batista Almeida (Org.). II. Santos, Elisabeth Cavalcante dos (Org.). III. Lorêto, Myrna Suely Silva (Org.).

331.0981

CDD (23.ed.)

UFPE (BC2020-004)

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, distribuída ou transmitida por qualquer forma ou por qualquer meio, incluindo fotocópia, gravação ou outros métodos eletrônicos ou mecânicos, sem a prévia autorização por escrito do editor, exceto no caso de breves citações incluídas em revisões críticas e alguns outros usos não-comerciais permitidos pela lei de direitos autorais.

Série Livro-texto

Organização:

Ana Márcia Batista Almeida Pereira
Elisabeth Cavalcante dos Santos
Myrna Suely Silva Lorêto

**TRABALHO, ORGANIZAÇÕES E GESTÃO
EM CONTEXTOS PERIFÉRICOS**



Recife

2020

Dedicamos esta obra a tod@s que compreendem a universidade como espaço social de humanização. Em especial, aos estudantes do curso de graduação em Administração do Centro Acadêmico do Agreste e de outros cursos e campi situados no “interior” do Brasil por nos inspirarem nessa jornada.

SUMÁRIO

Prefácio -

Diogo Henrique Helal

Apresentação

Configurações do trabalho na produção fabril de confeccões no Agreste de Pernambuco

Cláudia Freire

A Reestruturação Produtiva e as Implicações ao Trabalho Artesão no Alto do Moura, em Caruaru-PE

*Ana Márcia Batista Almeida Pereira, Fernando Arruda
Gonçalves*

Terceirização e Precariedade na Produção de Calçados em Campina Grande-PB

Roseli de Fátima Corteletti

Envelhecimento e Aposentadoria: Reflexões sobre Mulheres Idosas no Contexto Brasileiro e Nordeste

*Elisabeth Cavalcante dos Santos, Fernando Arruda
Gonçalves, Diogo Henrique Helal, Ana Márcia B. Almeida
Pereira*

Revisão Sistemática da Literatura sobre Comunidades de Prática nos Estudos Organizacionais Brasileiros

Elisabeth Cavalcante dos Santos

Percepção de papéis e competências gerenciais em uma “burocracia profissional”: estudo de caso no CAA-UFPE

Jessica Rani Ferreira de Sousa, Myrna Suely Silva Lorêto, Elisabeth Cavalcante dos Santos

Como a Responsabilidade Social Empresarial pode contribuir com o Desenvolvimento Humano

Silvana Medeiros Maia

PREFÁCIO

Diogo Henrique Helal
Pesquisador Adjunto
Fundação Joaquim Nabuco

Recebi, com muita alegria, o convite para escrever o prefácio de “Trabalho, Organizações e Gestão em Contextos Periféricos”, por várias razões: primeiro, pelo seu conteúdo, pertinente e de qualidade, e, também, pelas organizadoras, autoras e autores, professoras e professores, alunas e alunos, com vínculo e atuação no interior do Nordeste.

A obra discute, com profundidade, as relações de trabalho e organizacionais e os desafios da gestão em contextos periféricos, a partir de uma perspectiva crítica, reflexiva e posicionada. Mesmo que para algumas áreas do conhecimento, a adoção de tal perspectiva seja lugar comum, na Administração, área fortemente influenciada por abordagens prescritivas, tal escolha é louvável e relevante. O funcionalismo tem levado a uma produção limitada e limitante na área, por reproduzir modelos e perspectivas estrangeiras,

notadamente as norte-americanas. Nesta produção, o local aparece como um mero estudo de caso, sem a devida problematização, e discutido como algo atrasado em comparação aos modelos teóricos concebidos fora do país. Obviamente, o reducionismo desta abordagem não permite conhecer as questões locais e regionais em sua essência.

A obra apresenta importante contribuição ao trazer o contexto periférico para o centro da análise. Ao fazê-lo, explora as conexões entre o global e o local, e discute as tensões decorrentes nas relações de trabalho, nos modos de gerir e organizar, destacando a história, a cultura e os saberes lá existentes.

Ao longo da obra, são discutidas importantes questões ligadas ao mundo do trabalho, como as configurações do trabalho, terceirização e precariedade na produção fabril de confecções e de calçados no Agreste Pernambucano e em Campina Grande; a reestruturação produtiva e o trabalho artesão, no Alto do Moura em Caruaru-PE; envelhecimento e aposentadoria.

A coletânea também debate temas do universo da gestão, no contexto periférico, como as comunidades de prática, papéis e competências gerenciais em uma Universidade e responsabilidade social empresarial.

O fato de as autoras e autores da obra possuírem vínculo e atuação em Universidades do interior do Nordeste é algo a ser também destacado, como resultado da acertada interiorização de várias Universidades Federais na região. Parcela significativa das autoras e autores da obra é egressa destas Universidades. A obra se constitui, assim, como fonte de conhecimento sobre o Nordeste, para o Nordeste e feito pelo Nordeste.

APRESENTAÇÃO

Este livro é resultado do trabalho de pesquisadores(as) e educadores(as) que, além de possuírem afinidades teóricas, epistemológicas e/ou metodológicas, acreditam no poder de uma educação crítica, reflexiva e inclusiva na transformação de realidades e na busca por um mundo melhor. Em outros termos, nós que construímos este livro, acreditamos na necessidade do desenvolvimento de um “conhecimento prudente para uma vida decente”, como colocou Boaventura de Sousa Santos, por entender que o saber não pode estar desconectado com o fazer. E por compartilharmos essa crença, vimos no desenvolvimento deste livro-texto, uma oportunidade de reunirmos trabalhos que versam sobre temáticas complementares e importantes para contextos periféricos, no sentido de que eles sejam úteis para a formação de estudantes de graduação em administração.

Assim, reunimos nesse livro-texto produções acadêmicas desenvolvidas por professoras do curso de Administração do Centro Acadêmico do Agreste (CAA) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), ex orientandos dessa mesma graduação e instituição, atualmente já mestres, e professores parceiros lotados em outras instituições (FUNDAJ/UFPE)

e UFCG). Todos os artigos se referem à mesma temática ampla, nomeadamente “Trabalho, organizações e gestão em contextos periféricos”, que tem gerado reflexões nas nossas salas de aula, nas conversas de corredor, no Grupo de Estudos e Intervenções do Agreste (GEIA), e no Grupo Vivências, dos quais a maioria dos autores e autoras participam, seja direta ou indiretamente, sendo estas também inquietações do(a) colega parceiro(a).

São reflexões que fazem parte do nosso cotidiano enquanto pesquisadores(as) e professores(as) situados(as) em contextos periféricos, e que resolvemos, num trabalho engajado e coletivo, reunir em formato de livro-texto, para que sirva de apoio aos estudantes nas pesquisas, projetos de extensão ou sala de aula, compartilhando com eles e elas as inquietações que temos sentido diante da complexidade do tema, buscando alternativas ou novas questões conosco. O conteúdo deste livro, portanto, tem uma proposta ampla e ousada: servir de apoio teórico-bibliográfico para estudantes de graduação em administração localizados num contexto periférico; trazer possibilidades teóricas para que eles(as) enxerguem, compreendam e problematizem a realidade à sua volta; inquietá-los(as) com questões relevantes ao seu dia a dia enquanto agentes locais e cidadã(o)s; fazer dessa inquietação um impulso para que eles(as) pensem possibilidades e alternativas para as questões levantadas nos artigos.

Importante destacar aqui que, por contexto periférico, entendemos aqueles que estão fora dos grandes centros de poder e das grandes metrópoles, estão à margem das atividades econômicas conectadas à dinâmica capitalista propriamente dita, e das principais organizações internacionais e nacionais. Utilizando uma noção emprestada dos estudos feministas, os contextos periféricos são “o outro” daquilo que detém poder, seja em termos de detenção de meios de produção, de capital social, cultural, intelectual, científico etc. São

contextos que carregam inúmeras desvantagens históricas, geralmente por terem sido colonizados ou escravizados, o que também lhes confere aspectos híbridos, pois suas práticas, apesar de sofrerem verdadeiros “epistemicídios”, sempre encontraram formas de se manterem vivas, mesmo que de forma restrita e precária.

Nesses contextos, observamos conexões entre global e local que provocam tensões nas relações de trabalho, nos modos de gerir e organizar, temas essenciais ao campo de estudos da Administração, e com os quais nos deparamos nas nossas pesquisas apresentadas nessa coletânea. Diante da complexidade dessas realidades periféricas, acreditamos ser necessário buscar compreensões interdisciplinares e aglutinadoras, que não se apeguem às pretensões universais – pois estas não explicam as especificidades observadas nos fenômenos locais – nem tampouco aos particularismos, que exaltam aquilo que é local de maneira isolada. Precisamos de compreensões que conectem dialeticamente tendências globais e específicas das realidades locais, em termos de sua história, cultura e saberes-fazer.

Este tem se mostrado um grande desafio para todos(as) nós que construímos esse livro, e nos artigos aqui apresentados, é possível perceber nossas reflexões em torno disso. Os três primeiros artigos, nomeadamente, “Configurações do trabalho na produção fabril de confecções no Agreste de Pernambuco”, “A Reestruturação Produtiva e as Implicações ao Trabalho Artesão no Alto do Moura, em Caruaru-PE”, e “Terceirização e Precariedade na Produção de Calçados em Campina Grande-PB”, dissertam sobre as dinâmicas de trabalho em três atividades e contextos periféricos singulares: no trabalho com confecções no Agreste de Pernambuco; no Alto do Moura, bairro localizado na cidade de Caruaru e internacionalmente conhecido pela produção de peças artesanais em barro; e na atividade calçadista da cidade de Campina

Grande, no estado da Paraíba. Nos artigos, há evidências de situações de precariedade e vulnerabilidades nessas atividades produtivas, vivenciadas de formas diferentes por agentes distintos, sejam empresários(as), artesãos(ãs) e/ou trabalhadores(as).

O terceiro artigo, “Envelhecimento e Aposentadoria: Reflexões sobre Mulheres Idosas no Contexto Brasileiro e Nordestino”, por sua vez, se debruça sobre o Brasil e o Nordeste enquanto contextos periféricos, para discutir a situação de mulheres idosas em situação de aposentadoria. Nesse texto, fica clara a existência de desvantagens acumuladas por mulheres brasileiras e nordestinas, dada a realidade historicamente machista e patriarcal dos contextos analisados.

O quarto e quinto artigos dessa coletânea trazem conceitos mais específicos para compreender as organizações e a gestão em contextos periféricos. O artigo “Revisão Sistemática da Literatura sobre Comunidades de Prática nos Estudos Organizacionais Brasileiros”, aponta para o conceito de comunidades de prática como uma possível lente teórica para o estudo do organizar de coletivos em contextos periféricos, principalmente aqueles não empresariais, apesar de apontar algumas limitações desse conceito. Já o artigo “Percepção de papéis e competências gerenciais em uma ‘burocracia profissional’: estudo de caso no CAA-UFPE” mostra como uma universidade localizada num contexto periférico se organiza enquanto uma burocracia profissional, destacando-se os papéis de negociação dos professores que também ocupam a posição de gestores.

Por fim, o artigo “Como a Responsabilidade Social Empresarial pode contribuir com o Desenvolvimento Humano” traz para o debate noções de democracia e responsabilidade social, mostrando que uma educação só pode ser eficaz socialmente se desenvolver nos estudantes um

senso de cidadania participativa. Só assim, é possível falar em desenvolvimento humano, ou como colocamos no início desse texto, em um mundo melhor.

Por fim, esperamos que este livro sirva a seu propósito, sendo tão útil aos estudantes de graduação, quanto foi para a equipe idealizadora, que teve a oportunidade de refletir coletivamente e estreitar interesses de pesquisa.

Ana Márcia Batista Almeida Pereira

Elisabeth Cavalcante dos Santos

Myrna Suely Silva Lorêto

CONFIGURAÇÕES DO TRABALHO NA PRODUÇÃO FABRIL DE CONFECÇÕES NO AGRESTE DE PERNAMBUCO

Cláudia Freire¹

RESUMO

O presente ensaio foi apresentado no XV Encontro Nacional da ABET (Associação Brasileira de Estudos do Trabalho), Rio de Janeiro/2017, no GT 4 Reconfigurações do trabalho. O tema desta abordagem refere-se às configurações do trabalho na produção fabril de confecções no Agreste de Pernambuco, não devendo ser confundido com a produção informal e doméstica de confecções denominada Sulanca. Embora a produção informal e doméstica tenha sido a base das experiências produtivas no local, a partir da década de 1990 aumentou consideravelmente o número de fábricas formalizadas, fato que propiciou uma diferenciação nas formas tradicionais de produzir e trabalhar, reconfigurando a organização do trabalho no local. O objetivo deste ensaio é identificar as configurações recentes do trabalho em fábricas de confecção formalizadas, demonstrando o teor da mudança na organização do trabalho através dos aspectos histórico, físico e relacional.

¹ Professora do CAA/UFPE. Doutora em Ciências Sociais pelo PPGCS/UFPE. cfclaudiafreire@gmail.com.

As configurações recentes do trabalho foram reveladas por meio de depoimentos de empresários sobre os incrementos feitos em suas fábricas e as estratégias utilizadas para lidar com a mão de obra disponível.

Palavras-chave: Produção fabril de confecções no Agreste de Pernambuco; Organização do trabalho; Configurações do trabalho; Subdesenvolvimento.

1 INTRODUÇÃO

Ao estudar a produção de confecções no Agreste de Pernambuco, ficou evidente que parte das pesquisas sobre o tema tratam da formação e expansão desta atividade vinculada ao ambiente doméstico e à informalidade, produzindo confecções de baixa qualidade, destinadas ao público de baixa renda e comercializadas nas feiras². Esse perfil da produção de confecções predominou no local por quatro décadas (1950-1980).

Contudo, a expansão das atividades produtivas e comerciais, a partir de 1990 até a primeira década dos anos 2000, levou à formação de um grupo diferenciado de produtores que apostaram na formalização e na racionalização de suas fábricas. Esta iniciativa deveu-se ao alto volume de peças produzidas e de pessoas empregadas, à necessidade de modernização tecnológica para sustentar a produção, à imposição de uma organização do trabalho racional compatível com a produção em larga escala e à adoção de novas formas de comercialização. Esse grupo corresponde à primeira leva ou primeira geração de empresários formais, cuja contribuição mais expressiva foi dinamizar as formas de produzir e

2 BARBOSA DA SILVA, 2012; BEZERRA, 2011; BURNETT, 2013; BURNETT, 2014; FADE/UFPE, 2003; GOMES, 2002; LIMA, 2011; LIRA, 2011; MORAES, 2013; SILVA, 2009; VERAS DE OLIVEIRA, 2013.

comercializar as confecções, estruturando a produção fabril no local e expandindo o comércio para várias cidades do país.

À medida que a produção fabril foi se estruturando, mudanças foram ocorrendo no sentido de racionalizar a organização do trabalho e de imprimir uma dinâmica relacional entre os empresários e os trabalhadores diversa (mas não totalmente) daquela utilizada na produção informal e doméstica. A dinâmica do trabalho forjada no ambiente fabril, traduz-se através das configurações do trabalho. O termo configurações do trabalho é um termo difícil de definir em função de sua abrangência de significados. Seixas (2012), vincula configurações do trabalho à morfologia do trabalho, sentidos do trabalho, expressões do trabalho, tendências ou resultados das transformações ocorridas no trabalho, condições de trabalho, reorganização do trabalho. É no sentido de transformações ocorridas nas condições de trabalho, levando a uma reorganização das formas de realizar o trabalho que se considera o uso do termo configurações do trabalho neste ensaio.

Sendo seu objetivo identificar as configurações recentes do trabalho em fábricas de confecção formalizadas, demonstrando as mudanças na organização do trabalho, somente é possível concretiza-lo confrontando-o com a realidade local. No Agreste de Pernambuco unidades produtivas de confecção se dividem entre uma maioria informal atrelada à maneira tradicional de produzir e uma minoria formal com predomínio das micro e pequenas empresas, as empresas de porte médio e grande são poucas³. Considera-se na definição do porte da empresa o critério adotado pelo SEBRAE para caracterizar o porte de empresas industriais a partir do número de empregados⁴. As empresas, apesar de ser minoria, tornaram-se referência para as demais unidades produtivas,

³ O sentido do termo empresa corresponde à unidade produtiva formalizada, neste estudo chamada de fábrica.

⁴ Disponível em: www.sebrae-sc.com.br.

devido às inovações que agregaram à forma de produzir, representando a modernidade no local. Porém, tal modernidade é questionada através de um problema que permanece ao longo do tempo: a escassez e a precariedade da mão de obra disponível (SEBRAE, 2013).

Através da apresentação dos aspectos histórico, físico e relacional dessa dinâmica, vão sendo postas as configurações do trabalho que dão forma à produção fabril de confecções no Agreste pernambucano.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A dinâmica da produção fabril de confecções e suas configurações do trabalho são traduzidas a partir de depoimentos de empresários sobre a organização do trabalho em suas fábricas. Os empresários entrevistados se distribuem entre as três principais cidades produtoras do Agreste pernambucano, denominadas de cidades-núcleo: Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama (SEBRAE, 2013). Eles são identificados por números de 1 a 6, onde o empresário 1 é da cidade de Santa Cruz do Capibaribe, os empresários 2, 3 e 6 de Caruaru e os empresários 4 e 5 de Toritama.

Constituem um subgrupo de uma pesquisa qualitativa com 11 empresários, concluída em 2016 (FREIRE, 2016). Do total de 11 empresários, 6 empresários foram escolhidos para compor esta abordagem por apresentarem o maior quantitativo de empregados em suas fábricas, assim distribuídos: empresário 1 e a empresária 2: 90 funcionários cada um; empresária 3: 250 funcionários; empresário 4: 60 funcionários; empresário 5: 70 funcionários; empresário 6: 50 funcionários. O critério do quantitativo de empregados foi adotado como principal item de seletividade entre os empresários devido à necessidade de uma organização racional do trabalho para manter

a produtividade e honrar os contratos comerciais. Além disso, como foi dito anteriormente, as fábricas adquiriram posição de destaque, passando a servir de modelo produtivo para as outras unidades produtivas presentes no local.

A abordagem qualitativa garantiu uma “Compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados” (RICHARDSON, 1999, p. 70), possuindo representatividade do grupo analisado, uma vez que o quantitativo de empresários entrevistados seguiu a situação proposta por Minayo (1992, apud DESLANDES, 1997, p. 43): “A pesquisa qualitativa não se baseia no critério numérico para garantir sua representatividade. A amostragem boa é aquela que possibilita abranger a totalidade do problema investigado em suas múltiplas dimensões”. A abordagem qualitativa se fez através de uma pesquisa de campo, realizada em duas etapas: a primeira, denominada Etapa Exploratória da Pesquisa (em 2014), serviu para uma observação direta do campo e teste do instrumento de coleta de dados; a segunda, denominada Etapa de Finalização da Pesquisa (em 2015), ocorreu após reflexão sobre os dados coletados inicialmente, qualificação da pesquisa e aperfeiçoamento do roteiro de entrevista.

O instrumento de coleta de dados foi um roteiro de entrevista semiestruturado e a análise do material coletado contemplou o método hermenêutico-dialético, cuja principal característica é que “a fala dos atores sociais é situada em seu contexto para melhor ser compreendida. Tem como ponto de partida o interior da fala e, como ponto de chegada, o campo da especificidade histórica e totalizante que produz a fala” (MINAYO, 1992 apud GOMES, 1997, p. 77). A análise de dados com base no método hermenêutico-dialético resultou em uma costura entre trechos das narrativas e suas interpretações, objetivando produzir conhecimento sobre a realidade observada, de acordo com o objetivo apresentado.

3 A EXPANSÃO DA PRODUÇÃO DE CONFECÇÕES: O ASPECTO HISTÓRICO

A produção de confecções no Agreste de Pernambuco existe há quase 7 décadas, seu início se deu entre o final dos anos 40 para início da década de 1950 (SILVA, 2009; BURNETT, 2014). Esta modalidade produtiva nasceu em um contexto de subdesenvolvimento que não foi exclusividade de Pernambuco, deu-se em toda região Nordeste, em função do desenvolvimento econômico do Brasil centrado na região Sudeste. O desenvolvimento centralizado, segundo Moraes (2003), originou uma disparidade regional entre as duas principais regiões produtoras: o Sudeste, tornado próspero pela economia cafeeira e pela expansão industrial em São Paulo, símbolo da modernidade, e o Nordeste, preso aos resquícios da produção agrário-exportadora da cana de açúcar e do algodão, da lógica do poder patriarcal, subdesenvolvido, representando o tradicional e o arcaico.

Ocorre que tal disparidade não se deveu ao sucesso de uma região e à incapacidade da outra, na verdade, constituía os dois lados do processo de concentração produtiva e de acumulação de capital numa só região, levando as demais ao subdesenvolvimento (OLIVEIRA, 1987). Principalmente no interior, que sofreu uma forte entropia social e econômica durante quase todo século XX, levando os trabalhadores a ter sua capacidade produtiva inviabilizada (BARBOSA, 2008). Porém, os trabalhadores enquanto atores sociais não ficaram passivos mediante tal quadro, desenvolveram formas de sobrevivência, dentre as quais se destaca a produção de confecções no Agreste de Pernambuco.

A produção de confecções em Pernambuco estruturou-se como atividade de complemento de renda na zona rural (LIRA, 2011). Seu objetivo inicial era abastecer a demanda local por roupas e artigos domésticos como colchas e tapetes,

feitos a partir de rejeitos da indústria têxtil de Recife e de São Paulo (GOMES, 2002). Mas, à medida que a produção caseira de confecções cresceu e se tornou uma variante no comércio de feira, começou a ser produzida em maiores quantidades e tornou-se a principal atividade econômica de muitas famílias. Foi no intuito de “fazer feira” (SÁ, 2011), ou seja, vender na feira, que a produção de confecções se expandiu, agregando diversas famílias na atividade e dando um novo rumo à economia local, até então dominada pela produção agropastoril.

A produção e o comércio de confecções tiveram sua expansão entre as décadas de 1960-1970, fase conhecida como “empreender a Sulanca” (LIMA, 2011), na qual as condições de produção e as configurações do trabalho eram precárias, à base do improviso e da informalidade, com tecnologia rudimentar, envolvendo familiares e amigos numa grande rede de relacionamentos e negócios, voltada ao comércio de feira e destinada a uma clientela de baixa renda. A maior parte dos moradores das três principais cidades – Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama – se envolveram nesta atividade e não apenas melhoraram sua condição financeira, fazendo e vendendo confecções, como vieram provar o improvável: expansão industrial e comercial, de projeção nacional, construído por pessoas em situação de abandono e pobreza, tendo no trabalho seu principal instrumento de mudança.

De meados dos anos 1980 até os anos 2000, o antigo território da Sulanca foi se diversificando, deixou de produzir apenas para as feiras e adquiriu características modernas, tais como: aumento do número de fábricas, presença de representações comerciais e atacadistas, aumento das lojas de tecidos, de aviamentos, de fornecedores de máquinas e equipamentos, ampliação de serviços financeiros, da logística de distribuição, de lavanderias e a construção de três grandes centros comerciais – o Parque das Feiras, inaugurado em 2001 na cidade de Toritama; o Polo Comercial de Caruaru,

inaugurado em 2004; o Moda Center, inaugurado em 2006, na cidade de Santa Cruz do Capibaribe. Essa modernização elevou o local à condição de polo produtivo e, por isso, recebeu a alcunha de Polo de Confeccões do Agreste de Pernambuco (VÉRAS DE OLIVEIRA, 2013).

O Polo é caracterizado como um território produtivo que chama atenção por sua expressividade econômica e movimentação financeira. Agrega mais de 20 cidades em sua composição e em 2012, envolvia cerca de 100 mil pessoas na produção de confeccões, distribuídas em empregos formais e informais (SEBRAE, 2013). Em 2002, Caruaru possuía 109 empresas, Santa Cruz do Capibaribe possuía 93 e Toritama possuía 35 (FADE/UFPE, 2003, p. 30). Em 2012, Caruaru passou a ter 1.313, Santa Cruz do Capibaribe passou a 5.722 e Toritama passou a 962 (SEBRAE, 2013, p. 32). A cidade tornou-se o principal local de produção, neste espaço, se concentra o maior número de fábricas, no espaço rural predominam as unidades produtivas informais.

A partir do crescimento das fábricas houve uma reconfiguração da organização do trabalho. No espaço fabril já não cabia mais o improvisado e as técnicas rudimentares utilizados na produção doméstica e informal. Novas características são incorporadas à produção de confeccões: estrutura física ampla, modernização tecnológica, utilização de mão de obra formalizada, produção de grande quantidade de peças, adoção de racionalidade e burocracia na gestão do trabalho e prática de diferentes modalidades de comércio, conforme a estrutura de cada empresa.

4 A ESTRUTURA FABRIL MODERNA: O ASPECTO FÍSICO

No Agreste de Pernambuco, a maior parte das unidades produtivas são informais. Ainda que as fábricas permaneçam

em número inferior às unidades produtivas informais, “dão o tom da forma de produzir e de trabalhar nas cidades”, continuam gerando empregos e dinamizando o comércio (SEBRAE, 2013). Ou seja, a produção fabril tornou-se o modelo produtivo principal.

Para verificar como as fábricas estão estruturadas, abaixo estão dispostas sua caracterização, a partir dos depoimentos dos empresários.

Empresário 1: Eu trabalhava no centro, vai fazer uns quatro ano e pouco que a gente tá aqui, comprei isso aqui. Banheiros bons e limpos, água mineral geladinha, um ambiente que é bem ventilado aí como vocês vão ver, tem duas pessoas trabalhando na limpeza direto. A gente serve um almoço lá em cima, tem refeitório. [...] Essa é uma máquina multifuncional, é coreana, essa daqui eu comprei com meu próprio capital, hoje máquina no Brasil não é mais pobrema. Hoje eu produzo setenta mil peças aqui e a especialidade é camisa. A gente visa atacadista. Tenho minha loja e tem muito cliente que é lojista. [E quantos funcionários você tem aqui?] Próximo de noventa.

Empresária 2: Hoje nós trabalhamos com jeans, só que antes trabalhava com surfwear. [...] Mas aí, a gente começou a visionar que a feira era muito instável, então, nós começamos a procurar outros mecanismos para poder ter uma estabilidade. Hoje na empresa, 100% é representação. Trabalhamos com dois estados diferentes, nesses estados nós temos representantes, mais Sudeste, representa 60% da nossa venda. E nós vendemos 100% com nota fiscal. Fez qualquer pedido

ele sai com a nota fiscal no valor de venda. Hoje eu tenho na faixa de 90 a 100 funcionários, aqui dentro da empresa. Eu não trabalho com terceirizados. Eu tenho uma lavanderia que é propriedade nossa também, funcionários também todos registrados, todos de acordo com a lei.

Empresária 3: Eu tenho aqui, entre as duas empresas que eu tenho, uns duzentos e quarenta e sete, duzentos e cinquenta, por aí. Todos registrados. Eu tenho essa empresa aqui e tenho outra empresa. Porque eu não tenho espaço para os dois, entendeu? Aqui não dá, eu tô tentando ir pro Distrito, tô tentando um terreno lá, pra que eu possa juntar as duas. [...] Aí, entrei na Rodada de Negócios de Caruaru, que é muito importante pra nossa região. Você vai à procura do comprador, o comprador também tá à procura sua. Então, une os dois. Foi a vigésima agora, eu já tô na oitava. Eu consigo vender mais pra São Paulo, 60% da produção é pra lá. [E a sua produção dá conta de tudo, inclusive o bordado, os acessórios, ou você tem serviços terceirizados?] Não, faço tudo. Eu estampo, eu bordo, eu boto brilho. [Tem processo de criação também?] Tenho. [Você tem estilistas contratados? Modelagem?] Também. Agora, assim, cada um tem seu gerente de produção. A estamparia tem o dele, o bordado tem, a costura tem.

Empresário 4: A princípio a lavanderia era pra atender apenas a nossa peça, depois a gente viu que havia espaço pra atender a terceiros, e aí a gente ampliou o mercado pra atender outras empresas. Hoje a gente

deve tá aí orbitando em torno de 60 funcionários. [...] Nós temos gerente comercial e gerente industrial e também de recursos humanos, eles tomam conta da empresa e prestam os relatórios pra mim, eu fico dois dias na semana analisando esses relatórios e a gente traça os caminhos pra gente ampliar, reduzir, investir...

Empresário 5: [A sua fábrica também é de jeans?] Isso. [Na sua fábrica são quantos funcionários?] Olhe, eu acredito que hoje, por volta de 30, 27. Olhe, caiu muito a produção. Eu vou te dizer que hoje tá em média de 6 a 7 mil peças. [E aqui na lavanderia?] 70 e 80 mil peças por mês. Eu vou dizer que comecei com lavanderia com intenção de lavar só minhas peças e hoje eu lavo, sei lá, 6, 10 pessoas. Veja, nós também temos uma lojinha, no Parque das Feiras.

Empresário 6: A empresa chegou a ter 110 funcionários, e hoje deve ter algo em torno de 50. [...] A gente sabia que não era salutar pra empresa essa dependência da feira, então, nós tentamos a todo custo, ir mudando esse modelo de negócio. Começamos com alguns pontos de varejo, em shoppings e em lojas de bairro e depois partimos pro modelo de representação comercial, mas hoje, a maior parte da empresa ela tá trabalhando pra redes de magazine.

A partir dos depoimentos, é possível ver o quanto a produção fabril no seu aspecto físico se diferencia da produção estilo Sulanca, pois adota medidas de gestão racionais,

substituindo elementos da gestão com base nas tradições locais, no improviso e na informalidade. Considera-se a gestão racional como aquela remetida ao processo de burocratização instituído numa organização formal, referente à formalização da contratação e das relações de trabalho, separação entre domicílio e local de trabalho, instituição de uma hierarquia demarcando a distribuição de poder e a verticalização das funções, adoção do trabalho especializado, diminuição da improvisação e criação de normas escritas que regem procedimentos e rotinas (DIAS, 2001).

De acordo com esse conjunto de características, é possível destacar as características que representam a modernização instituída nas fábricas de confecção, elas apresentam:

- Ampliação do espaço físico produtivo;
- Produção de peças em grandes quantidades;
- Melhoria do processo produtivo com a aquisição de tecnologia moderna;
- Hierarquização clara das funções e setores;
- Adoção de medidas burocráticas como emissão de nota fiscal, contratação regulamentada de funcionários, criação de bancos de dados de clientes, uso de relatórios gerenciais e departamentalização dos setores da produção;
- Ampliação das vendas para varejo e atacado;
- Troca do comércio de feira por vendas para magazines, representações comerciais, lojistas, lojas em grandes centros comerciais, rodadas de negócios, além de exportação para outros estados do país;

Todas essas características promoveram um impacto considerável nas fábricas em termos de aumento da produtividade. Foi a partir do crescimento da produtividade que as confecções expandiram não apenas as modalidades de comércio como também as rotas de comércio, extrapolando as fronteiras do Agreste pernambucano e adentrando a outros estados do país.

Contudo, a realidade desta produção fabril não se atém apenas à sua modernização física. Apesar de ser motivo de orgulho para os empresários, convive com um problema histórico na região: escassez e precariedade da mão de obra disponível. A escassez se remete à corrida para empreender, todos que possuem um mínimo de renda lutam por construir sua pequena produção, na maior parte das vezes informal, destinada ao comércio de feira. Esse movimento é permanente entre as cidades que compõem o Polo de Confecções, Representa a oportunidade de autonomia e independência. Por isso, é difícil encontrar profissionais disponíveis para trabalhar e mais difícil ainda é encontrar profissionais disponíveis e qualificados, uma vez que o poder público não investiu nem na educação básica e nem na qualificação profissional dos trabalhadores (PEREIRA NETO, 2013), deixando esta missão e seus problemas correspondentes nas mãos dos empresários.

A maior parte dos trabalhadores é multifuncional e semianalfabeto. Sabem fazer muitas operações que aprenderam na prática, em casa, numa facção, num fabrico..., mas apresentam graves problemas de adaptação às atividades programadas e nos relacionamentos no ambiente de trabalho, em função de suas limitações.

5 A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO FABRIL: O ASPECTO RELACIONAL

O aspecto relacional, corresponde à interação entre as pessoas mediadas pelas condições de trabalho. O do trabalho nas fábricas, evidencia a relação do empresário com a mão de obra local. Se por um lado a produção de confecções no Agreste pernambucano prosperou economicamente em virtude do aumento significativo de unidades produtivas,

da formação de uma classe empresarial, do surgimento e aumento de unidades fabris e do uso de tecnologia moderna, por outro lado, não se pode atestar a mesma prosperidade em relação à mão de obra disponível. Este fato contradiz a modernidade ostentada. Vejamos os relatos abaixo.

Empresário 1: Veja só, o pessoal chega aqui cheio de mal costume: é porque eles não querem obedecer às regras da empresa, difícil de cumprir horário, falta muito sem poder, existe muito isso aqui. O pessoal não gosta de trabalhar, tem uns que gosta e veste a camisa, porque aqui vai ter ordem. Eu tenho que me preocupar com esse ambiente aqui pra tudo, porque nós passa nove horas por dia aqui dentro né, nove horas. O que atrapalha é isso aqui: você trabalha seis meses pra adquirir direito ao seguro e você, depois, tem que demitir porque a pessoa não quer mais trabalhar, aí vão pra casa, passa esse tempo em casa, depois, quando acaba vão atrás de outro serviço.

Empresária 2: Diariamente nós temos problemas, elas brigam entre elas, os rapazes brigam. E tem aquela conversa, tem os grupinhos que se juntam, como se fosse uma escola. Isso aí não deixa de acontecer, vai ter as divergências, mas que a gente tem que sanar e quando isso começa a comprometer o ambiente de trabalho a gente toma decisões mais rudes, tirar o funcionário de setor, quando não, a gente realmente tem que optar pela demissão. [...] Hoje em dia tá muito difícil a mão de obra qualificada, tem muita gente desempregada e não quer trabalho, ela só quer o emprego. Eu não tenho problema só na parte de costura, eu tenho problema

na parte do tirador de pelo, da parte da minha atendente de telefone, da parte da minha cobrança, em todos os setores.

Empresária 3: O pessoal, ele vem e ele tem todos os problemas, é muita rivalidade, é muita questão, besteirinha, é difícil. A gente fez com o Sesi várias palestras com eles, que eles têm que usar o aparelho de proteção auditivo, que tem que fazer um monte de coisa e eles não querem. [Você tem algum critério pra contratar?] Infelizmente não. Pra costura, chegou com currículo, sabe costurar e que tá com disponibilidade, fica. Até hoje, a costura ela é uma fábrica em Caruaru, eu acho que ela não tem muitas regras não. É porque você quer trabalhar e você sabe costurar, porque no mercado não tem. Se eu disser que hoje tem vinte vagas pra costureira pode ser por causa da crise e aí é o momento que tá difícil. Mas é muito raro ter costureiras que são profissionais desempregadas.

Empresário 4: A gente tem um trabalho diferenciado em relação à questão da mão de obra, que aí sempre nos coloca em dificuldade. Eu não pego analfabetos né, isso é um critério. Mas, é aquela história, como você não tem muito o que escolher, aí trabalha. O que eu tenho feito pra amenizar essa minha dificuldade é pegar funcionários em outras cidades, aí nós temos um carro, a gente vai buscar funcionários em outras cidades. Até 40km de distância. [Então, a disputa não é o trabalhador procurando vaga, mas o empresário procurando trabalhador?] É, exatamente. Olha a rotatividade aqui

só existe porque os empresários alimentam ela, certo. Se nós tivéssemos aqui uma padronização da remuneração, através do sindicato, cujos valores já estão estabelecidos, pra cortador, pra plotador, pra lavador, não teria rotatividade, as pessoas fariam a rotatividade não pelo salário, faria mais pela qualidade do trabalho.

Empresário 5: O que pesa muito contra a nossa região hoje é a educação dos trabalhadores: no sábado, nós trabalhamos de oito da manhã e vamos até treze horas. Eu digo treze horas, mas nunca vai até as treze porque quando é onze e vinte os meninos já tão parando as máquinas. Então, o pessoal do salão vai embora e fica o pessoal da passadoria. “Ah, tem que mandar o almoço”, eu mando o almoço. Aí, se é de terminar meio dia e meio, ou até uma da tarde, às vezes eles vão pra quatorze ou até três horas da tarde. Muitos deles, traz uma latinha de pinga escondido, pra em determinada hora tomar uma bicada. Só que se ficasse só numa bicada, mas nunca fica numa lata. Vai duas, três, quatro e se eu for punir, eu fico sem eles.

Empresário 6: Existe de fato uma dificuldade de mão de obra aqui na região. Então, a gente sempre incentiva essa questão de a pessoa saber, de conhecer todo o processo de produção, ter mais de uma habilidade em máquinas diferentes, pra poder até suprir uma eventual falta de um operador ali, que faltou, que pediu demissão. Um problema que nós temos sério aqui na região é o seguinte: apesar de ter muita gente trabalhando, tem muita gente, inclusive, que produz bem,

trabalha bem, mas a pessoa não tem método de trabalho. Elas vieram de pequenos fabricos, onde a pessoa se levanta, vai pra lá, roda pra cá e tal. Quando você começa a botar um estudo de tempos e métodos e mostra pra ela “Oh, você tem que pôr a mercadoria em tal lugar, à sua esquerda, passa aqui na máquina, põe à sua direita para poder facilitar”. Quer dizer, às vezes, ela não consegue perceber qual é o benefício daquilo ali, começa a colocar diferente e tal. E aí, é preciso meio que catequizar essas pessoas pra esse processo.

A relação dos empresários com a mão de obra local é permeada de dificuldades, podendo três delas ser destacadas como mais expressivas. A primeira é representada pela relação entre elementos tradicionais e modernos que se misturam nos ambientes produtivos. Os traços de modernidade atrelados ao ambiente físico e às formas de gestão adotadas, são: o uso de máquinas sofisticadas e tecnologia importada, os ambientes limpos, iluminados e setorizados, as contratações formalizadas dos trabalhadores e as diversas parcerias com órgãos de apoio à indústria. Mas, esbarram no que há de mais arcaico na produção: a impossibilidade do desenvolvimento das forças produtivas, seja pela falta de educação básica, considerando os problemas de mau comportamento citados, seja a falta de qualificação profissional que não permite aos trabalhadores compreender rapidamente o processo produtivo, necessitando ser “catequizados”.

O empresário 6 alerta para o fundamento da situação: “são trabalhadores que, em geral, vem da produção informal, trazendo vícios”. A partir desta colocação, é válido lembrar que a produção informal acontece majoritariamente no ambiente doméstico, à base do imprevisto e de tecnologias

rudimentares, forjando maneiras de trabalhar compatíveis com estas condições e, portanto, inviáveis para o ambiente fabril. E não apenas isso, a precariedade da mão de obra não se verifica apenas por grande parte da mão de obra ser oriunda da produção informal, ela se estende à vida social do trabalhador como um todo, daí a afirmação da empresária 3 quando diz que “os funcionários têm todos os problemas”, similar ao dizer do empresário 5 que aponta o baixo nível de educação dos seus funcionários. Tudo isso, é reflexo do subdesenvolvimento em que estão mergulhados. Apesar das altas cifras econômicas ostentadas na produção de confecções (SEBRAE 2013), ali a educação para população pobre foi quase inexistente, importando tão somente sua capacidade produtiva.

Dessa relação, decorre a segunda dificuldade que diz respeito à forma do empresário ver o trabalhador: ao mesmo tempo ele aparece como um recurso e como um problema. É um recurso indispensável, sem ele não há como a produção existir, corroborando um dilema clássico nas abordagens sobre trabalho: não se produz sem o trabalho vivo. Daí a expressão do empresário 5 que diz “se eu for punir, eu fico sem eles”. O mesmo recurso que propicia a produção de riqueza é o mesmo que ocasiona a maior parte dos problemas no ambiente produtivo. São brigas, indisciplina e incapacidade de adaptação à gestão racional, impedindo o bom funcionamento de diversos setores, não apenas na costura. Não é difícil perceber que se trata de uma precariedade generalizada da mão de obra, por isso a queixa da empresária 2 que diz ter problemas em todos os setores.

Porém, mediante tal situação histórica, não há por parte dos empresários um questionamento das condições locais de subdesenvolvimento ou mesmo da falta de ações para revertê-las, o que há são queixas, depreciações do trabalhador como se a culpa fosse tão somente dele, tornando-o um

entreve para a otimização da produção fabril. A falta de uma visão coletiva e social do problema da desqualificação dos trabalhadores leva à terceira dificuldade: o trabalhador mal-educado e mal qualificado não parece ser um problema dos empresários, mas um problema da sociedade que os empresários são obrigados a suportar em suas fábricas.

Mesmo com a presença recente de órgãos de apoio à indústria, universidades e cursos de qualificação no Polo, isso não foi suficiente para sanar o problema, frente a um longo contexto histórico de subdesenvolvimento, em que não houve e ainda não há uma intervenção expressiva do Estado para reverter este quadro. Os empresários assumiram uma posição utilitarista do trabalhador, na qual interessa sua capacidade produtiva e o que podem fazer é apenas controlar os incidentes comportamentais que acontecem durante as longas jornadas de trabalho. E como aponta o Empresário 4, os problemas de comportamento não são apenas relacionais, também incidem numa grande rotatividade de mão de obra, diz ele: “Olha a rotatividade aqui só existe porque os empresários alimentam ela, certo. Se nós tivéssemos aqui uma padronização da remuneração, através do sindicato, as pessoas fariam a rotatividade não pelo salário, faria mais pela qualidade do trabalho”. Isso demonstra que a grande labuta do trabalhador é básica, é pela sobrevivência, pela garantia de um salário mínimo. Qualificação profissional neste contexto é necessária, mas pouco considerada, é peça rara, geralmente não tem, é feita no próprio cumprimento das funções. Este traço aproxima a fábrica da produção informal, sua modernidade é física, seu trato com os trabalhadores é arcaico.

Mediante as configurações do trabalho que se apresentam, lidamos com um quadro dual: modernização em termos tecnológico e físico e arcaísmo em termos de qualificação dos trabalhadores. Essa dualidade não significa oposição, mas lógicas diferentes que atuam juntas, tornando-se

característica da organização do trabalho nas fábricas. A ação do Estado ainda é tímida para resolver a situação, cabendo ao empresariado local a responsabilidade de qualificar a mão de obra que utiliza, seja diretamente ou fazendo parcerias para este fim, pois não há outra opção significativa no momento. Por isso, reclamar é compreensível, mas não é viável e muito menos sustentável.

6 EM SUMA...

A regulação da produção de confecções no Agreste de Pernambuco, historicamente, tem sido pela mão do mercado, através dos empresários. E é essa mão que precisa se unir internamente para criar uma solução, tendo em vista a sustentabilidade da atividade confeccionista. O Estado não teve e ainda não tem uma interferência significativa sobre a discrepância entre modernidade da estrutura física produtiva e o subdesenvolvimento dos trabalhadores. E não se pode esquecer que os trabalhadores fizeram e continuam fazendo a riqueza local acontecer, ainda que não usufruam dela, nem mesmo usufruam da possibilidade de ter educação básica. Não adianta tomar como solução a busca por trabalhadores em outras cidades, apenas serão agregadas mais pessoas ao mesmo problema. É preciso investir na qualificação dos trabalhadores desde cedo, não apenas na fase adulta quando serão considerados recursos produtivos. Os problemas comportamentais e relacionais derivam da falta de escolaridade, de qualificação profissional e de condições dignas de trabalho.

Por fim, não qualificar a mão de obra é uma forma de desqualificar a produção. Não adianta investir somente na parte física, pois não é trabalho vivo, as máquinas e os recursos físicos por si só não produzem. Pessoas devem ser

consideradas e tratadas como pessoas. Arcaico é pensar em pessoas na condição de servidão, como recursos para produzir riqueza que somente poucos irão usufruir. Enquanto essa for a mentalidade do mundo empresarial, seja em Pernambuco ou qualquer outro lugar do Brasil, permaneceremos mergulhados no subdesenvolvimento, fazendo do deleite de alguns o objetivo de todos.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, A. de F. **A formação do mercado de trabalho no Brasil**. São Paulo: Alameda, 2008.
- BARBOSA DA SILVA, R. S. **Fios, nós, redes, malhas**: a feira de Santa Cruz de Capibaribe/PE. Trabalho de conclusão de curso (Curso de Licenciatura em História, Centro de Educação, UEPB). Campina Grande, 2012.
- BEZERRA, E. M. **O trabalho a domicílio das mulheres do Cariri paraibano no Polo de Confeções do Agreste de Pernambuco**. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais, Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da UFCG). Campina Grande, 2011.
- BURNETT, A. As raízes rurais da Feira da Sulanca no agreste pernambucano. **Revista Extensão Rural**, DEAER/UFSC, Santa Maria, v.21, n.4, out./dez. 2014.
- BURNETT, A. A saga dos retalheiros: um estudo sobre a instituição da feira da Sulanca no agreste pernambucano. **Revista de Ciências Sociais**, v.3, n.2, p. 9-40, jul./dez. 2013.
- DESLANDES, S. F. A construção do projeto de pesquisa. *In*: MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. 7.ed. Petrópolis: Vozes, 1997.
- DIAS, R. **Sociologia e Administração**. 2.ed. Campinas: Alínea, 2001.

FREIRE, C. **Da Sulanca à fábrica**: configurações do trabalho no Polo de Confeccões de Pernambuco. Tese (Doutorado em Ciências Sociais, Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da UFCG). Campina Grande, 2016.

FUNDAÇÃO DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO – FADE/UFPE. **Estudo de caracterização econômica do Polo de Confeccões do Agreste Pernambucano**: relatório final apresentado ao SEBRAE/PE. Recife: Editora da UFPE, maio/2003.

GOMES, S. de C. **Do comércio de retalhos à feira da Sulanca**: uma inserção de migrantes em São Paulo. Dissertação (Mestrado em Geografia, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo). São Paulo, 2002.

LIMA, A. S. **“Empreendendo” a Sulanca**: o SEBRAE e o Polo de Confeccões do Agreste de Pernambuco. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais, Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da UFCG). Campina Grande, 2011.

LIRA, S. M. de. **Muito além das feiras da Sulanca**: a produção de confeccões no Agreste/PE. Recife: Editora Universitária UFPE, 2011.

MENESES, J. R. de; MATIAS, T. E. M.. Análise das configurações no mundo do trabalho na contemporaneidade a partir das cooperativas do nordeste brasileiro. Para além da crise global: experiências e antecipações concretas. *In: Jornada de Políticas Públicas*, 7.; 2015. **Anais [...]**. Maranhão: UFMA. 2015. Disponível em: <http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinpp2015/pdfs/eixo2>. Acesso em: 16 mar. 2016.

MORAES, A. Da casa à feira: trabalho independente e estratégias econômicas no Polo de Confeccões do Agreste de Pernambuco. *In: VÉRAS DE OLIVEIRA, R.; SANTANA, M. A. (orgs.). Trabalho em territórios produtivos reconfigurados no Brasil*. João Pessoa: Editora da UFPB, 2013.

MORAES, J. G. V. Ambiguidades da modernização urbano-industrial

- no Brasil republicano: fins do século XIX - início do século XX. *In*: REGO, J. M.; MARQUES, R. M. (orgs.). **Formação econômica do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- OLIVEIRA, F. de. **A economia brasileira**: crítica à razão dualista. 5.ed. Petrópolis: Vozes, 1987.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SÁ, M. G. de. **Feirantes**: quem são e como administram seus negócios. Recife: Editora Universitária da UFPE, 2011.
- SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO ESTADO DE PERNAMBUCO. **Estudo econômico do arranjo produtivo local de confecções do agreste pernambucano**, 2012. Recife: SEBRAE, maio/2013.
- SEIXAS, S. **As configurações do trabalho na contemporaneidade**. Disponível em: <http://mercatus.escolademarketing.com.br/index.php/revista/article/download/22/16>. Acesso em: 16 mar. 2016.
- SILVA, S. R. A. **A juventude na Sulanca**: os desafios na inserção no mundo do trabalho em Taquaritinga do Norte/PE. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais, Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da UFCG). Campina Grande, 2009.
- VÉRAS DE OLIVEIRA, R. O Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco: elementos para uma visão panorâmica. *In*: VÉRAS DE OLIVEIRA, R.; SANTANA, M. A. (orgs.). **Trabalho em territórios produtivos reconfigurados no Brasil**. João Pessoa: Editora da UFPB, 2013.

A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E AS IMPLICAÇÕES AO TRABALHO ARTESÃO NO ALTO DO MOURA, EM CARUARU-PE⁵

Ana Márcia Batista Almeida Pereira⁶

Fernando Arruda Gonçalves⁷

RESUMO

As mudanças recentes no mundo do trabalho com a tônica da flexibilização têm trazido como consequência a precarização dos vínculos e das condições de trabalho. No país, o processo de reestruturação produtiva pode ser entendido como importante ponto de inflexão na reorganização do capital, com repercussões na dinâmica produtiva de setores específicos, mesmo aqueles situados distantes dos núcleos centrais da acumulação. Apoiados neste argumento e no debate sobre o mundo do trabalho, o presente estudo buscou analisar as implicações da reestruturação produtiva ao trabalho realizado com o barro na Comunidade Alto do Moura, situada no município de Caruaru-PE. Para tal análise foi utilizada uma abordagem de natureza qualitativa e os sujeitos da pesquisa referiram-se aos trabalhadores do barro desta comunidade. A conclusão obtida foi a constatação de uma hibridização estruturada do modo de produção, onde as relações de trabalho se encontram fragilizadas e precarizadas diante da informalidade estabelecida nesta realidade de trabalho.

Palavras-chave: Artesanato em barro; reestruturação produtiva; flexibilidade e precarização do trabalho.

5 Trata-se de versão revisada de texto publicado anteriormente no Congresso da Associação latino-americana de Sociologia, edição de 2013.

6 Professora do CAA/UFPE. Doutora em Administração pelo PPGA/UFPB. anabatistaalmeida@gmail.com.

7 Mestre em Administração pelo PROPAD/UFPE. nandoarruda17@hotmail.com.

1 INTRODUÇÃO

A reestruturação produtiva é um processo que se desenvolve na produção capitalista a partir dos anos 1980 e vem acompanhado da ascensão do modelo toyota de produção, que surge como proposta de melhor atender às exigências do mercado na dinâmica capitalista recente, substituindo ou transformando os padrões de produção do taylorismo-fordismo. Este novo modelo se sustenta num sistema produtivo flexível, onde se torna necessária a flexibilização do processo de trabalho, da cadeia produtiva e dos próprios trabalhadores. A partir dos anos 1990, a reestruturação produtiva intensifica-se e a flexibilização do trabalho expande seus limites a partir da desregulamentação do mercado de trabalho, promovida pelo discurso neoliberal, e que vem se aprofundando na atualidade com o advento da reforma trabalhista.

A flexibilização do trabalho é caracterizada pela precarização dos vínculos trabalhistas e evidenciada na subcontratação/terceirização, no trabalho autônomo, no emprego temporário, na informalidade, em suma, em situações que representam uma fragilização das relações de trabalho e uma vulnerabilidade institucionalizada do trabalhador. Este duplo fenômeno, flexibilização-precarização, vê suas consequências ao mundo do trabalho agravadas na globalização, que agudiza os estados de precarização, reverberando tais consequências às diversas sociedades.

No Agreste Pernambucano, mais precisamente na cidade de Caruaru, está localizada a comunidade do Alto do Moura. Segundo Ferreira e Silva (2009), esta comunidade, como tantas outras da região do Agreste Pernambucano, tinha como fonte econômica basal a agricultura de subsistência. Entretanto, as condições de vida eram bastante limitadas, principalmente pela adversidade climática, incidindo, como fator decisivo, sobre a produção. Nesta comunidade,

desde muito tempo, havia trabalhadores que lidavam com o barro e eram conhecidos como ‘louceiros’, produzindo peças utilitárias, geralmente painéis. A partir da década de 1940, a população local começa a produzir não somente peças utilitárias, mas também peças figurativas (figuras de bonecos e animais), devido à influência e ao pioneirismo de Vitalino⁸. As famílias passam a trabalhar com o barro, que mesmo diante de todas as dificuldades econômicas, representa um meio de sobrevivência mais rentável.

A estas peças de caráter mais tradicional, em pequena escala, que representavam predominantemente o cotidiano nordestino, somam-se as decorativas, em particular a produção em série das “bonecas” que adentram o Alto do Moura, a partir dos anos 1990, conforme relatos de moradores (informação verbal)⁹, sugerindo o contato com a lógica de mercado, diversificando a oferta de peças e incorporando velocidade ao processo produtivo, em resposta à elástica e dinâmica demanda capitalista. Considerando que, ainda no presente, a produção de peças utilitárias, figurativas e decorativas com uso do trabalho manual no barro é central na organização econômica e social dessa Comunidade¹⁰, quais seriam as influências trazidas pelo modo de produção dominante, industrial e capitalista, para a consecução do “trabalho artesanal” no Alto do Moura?

O segmento do artesanato, avaliado a partir de uma visão dualista, é considerado atrasado, tradicional, informal, contrapondo-se ao modelo hegemônico de produção: o setor industrial, considerado moderno e formal. O trabalhador

8 Até o final da década de 30 do século XX, essa produção era voltada exclusivamente para fins utilitários, com exceção de uma pequena produção de brinquedos realizada pelas crianças e depois reproduzidas pelos adultos. Porém, a partir daquela década, [...] essa produção passou por um processo de mudança bastante significativa, motivada por uma série de fatores, onde o garoto Vitalino foi o protagonista principal (FERREIRA; SILVA, 2009, p. 55).

9 Informação obtida durante conversas informais com mestres-artesãos da localidade.

10 Importa destacar que existe um processo em curso no Alto do Moura, que é a inserção de novos negócios desvinculados do artesanato, com implicações para a dinâmica socioproductiva local. Para maiores detalhes, ver estudo realizado por Sá *et al.* (2018).

do artesanato é visto como representante da tradição local, vivendo à margem do setor moderno, trabalhando exclusivamente para reproduzir-se. O propósito deste texto, no entanto, não é discutir o artesanato na sua dimensão cultural, de construtor de identidades. O nosso olhar se debruça para o trabalho artesão, especificamente o que é realizado por homens e mulheres utilizando o barro como matéria prima na Comunidade Alto do Moura, na cidade de Caruaru, em Pernambuco. Nesse sentido, o nosso objetivo será o de analisar as implicações da reestruturação produtiva no trabalho “artesão”¹¹ no Alto do Moura, relacionando com a dinâmica capitalista recente.

Para o objetivo a que nos propomos, o texto está organizado para apresentar, num primeiro momento, a discussão sobre a produção artesanal; em seguida, abordar a discussão a respeito da ascensão do modelo toyota na produção capitalista e da instauração da reestruturação produtiva, que resultam na flexibilização do trabalho e suas consequências para o trabalhador; para, por fim, discutir as implicações que a reestruturação produtiva traz ao trabalho com o barro desenvolvido na Comunidade Alto do Moura.

2 PRODUÇÃO ARTESANAL - ENTRE O TRADICIONAL E O CONTEMPORÂNEO

Fazendo-se uma retrospectiva da história do trabalho submetido ao modo de produção artesanal, este se desenvolve a partir das sociedades primitivas, onde ocorrem importantes

¹¹ Neste estudo, os termos “trabalho artesanal” ou “produção artesanal”, “artesanato” e “artesão” serão utilizados com extrema cautela quando situados no campo de pesquisa, vindo estes, neste caso, acompanhados por aspas. Referimo-nos, de início, a “trabalho com o barro”, e, nesse sentido, designamos “trabalhadores do barro”, e não artesãos, os sujeitos do fenômeno estudado, intencionando não cair em vícios de senso comum a respeito de terminologias, pois ainda não se sabe quais as implicações trazidas pela reestruturação produtiva ao modo de produção vivenciado no campo de estudo, e por conseguinte, à ocupação desenvolvida por estes trabalhadores.

mudanças que marcam a evolução da vida material humana, entre elas, o desenvolvimento de conhecimentos técnicos para fabricação de instrumentos de pedra. Este modo de produção segue predominante nas formações pré-capitalistas: asiáticas, antigas, escravistas e feudais, dedicando-se à produção dos mais variados produtos demandados pela necessidade humana: artigos alimentícios, artigos têxteis, artigos de pedra, madeira, couro, ouro, prata, bronze, ferro, cerâmica, entre outros (OLIVEIRA, 2006).

As oficinas já aparecem, mesmo que timidamente, como formas de organização dos trabalhadores desde as formações asiáticas. E as associações e corporações de trabalhadores, desde as formações escravistas. Porém, é no feudalismo que esta organização ganha contorno mais sólido e aparatos legislativos através da instituição das corporações de ofício, que reúnem trabalhadores de diferentes ofícios com o objetivo de defesa de interesses em comum, onde se estabelece um sistema de aprendizagem relacionado a tradições trabalhistas hereditárias (OLIVEIRA, 2006).

O funcionamento interno das corporações não se adapta às novas condições da economia na modernidade. A necessidade de produzir em massa e a nova divisão do trabalho, que agora passa a ser técnica com a distribuição de funções nas oficinas, somadas ao conflito entre o trabalho livre emergente e o trabalho semicompulsório tradicional terminam por traçar o pano de fundo para a falência do modelo corporação de ofício e para a emergência das grandes indústrias urbanas. O camponês que foi expropriado transformou-se em artífice no feudalismo, e agora, este, por sua vez, é transformado em trabalhador livre, que vende sua força de trabalho em troca de uma remuneração, ou seja, o trabalho é apropriado pelo dinheiro como mercadoria. A apropriação dos meios de trabalho passa a ser da burguesia capitalista, que também passa a deter o poder político (OLIVEIRA, 2006).

“O trabalhador torna-se apêndice da máquina e a sua capacidade produtiva condiciona-se à noção de lucro, isto é, pelo que o seu trabalho representa na consecução do produto” (OLIVEIRA, 2006, p. 79).

Porém, mesmo após a instituição do modo de produção industrial como hegemônico no atendimento à demanda exponencial do sistema capitalista, a produção artesanal não desaparece, pelo contrário, desenvolve-se paralelamente, ganhando novos contornos, estando presente até os dias de hoje, produzindo bens de caráter mais simbólico, representando a tradição e os costumes de certa região. Alvim (1983) pontua que a relação da tradição com o artesanato faz com que os trabalhadores vinculados a este setor produtivo sejam vistos como pertencentes a uma sociedade tradicional, que se opõe à sociedade moderna, porém ver o artesanato desta forma é esquecê-lo como contemporâneo e minimizá-lo em sua importância, rechaçando a ideia de que é deste setor que grande parcela da população sobrevive hoje. Esta autora continua o raciocínio afirmando que a tradição deve ser vista no artesanato como um conjunto de práticas sociais e culturais que se reproduzem através do trabalho dos artesãos.

3 A CRISE DO MODELO TAYLORISTA FORDISTA E A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA A PARTIR DO TOYOTISMO

O taylorismo é uma proposta de gestão de produção iniciada por F. W. Taylor, que sugere a organização racional do trabalho na indústria capitalista. Taylor dedicou-se a racionalizar as tarefas através do uso do método cartesiano de análise e síntese, como no estudo dos tempos e movimentos (RAMOS, 2009). Ele identificou a necessidade de exclusão de tarefas que excedam as capacidades dos trabalhadores, criando um sistema chamado funcional da organização administrativa

do trabalho industrial, separando o planejamento da execução do trabalho, ou seja, instaurando uma nova divisão e a especialização do trabalho.

Simultaneamente à consolidação do taylorismo, Henry Ford propõe um modelo de gestão de produção baseado em uma linha de montagem, processo denominado por fordismo (HELOANI, 2002). A contribuição fundamental de Ford foi o mecanismo de trabalho repetitivo, estruturado no posicionamento estático de operários ao longo de um transportador de materiais, onde estes devem realizar determinadas operações dentro de uma dinâmica rítmica estabelecida (RAMOS, 2009), resultando na produção automatizada e em massa de um produto com preço de mercado relativamente baixo, devido à eliminação de custos propiciada por este processo (GOUNET, 1999). O trabalho parcelado em tarefas também se encontra presente neste modelo, só que se vê alterado pela criação da linha de produção, onde a administração dos tempos e movimentos dá-se de forma coletiva (HELOANI, 2002).

A partir da década de 1960, o modelo fordista começa a entrar em declínio diante da desaceleração da economia como entrave a seu pressuposto básico: a produtividade (HELOANI, 2002). “Crescimento mais vagaroso [da economia], limites na redução dos custos unitários de produção, mudanças nas condições da demanda, tudo isso converge para a afirmação de que o fordismo já não corresponde mais ao desenvolvimento do capitalismo atual” (GOUNET, 1999, p. 62). A competitividade internacional exige uma nova racionalização da produção com a incorporação de novas tecnologias que permitissem a redução de custos e salários: o neofordismo, promovendo a redução da necessidade de mão-de-obra e gerando uma situação de amplo desemprego nas sociedades (HELOANI, 2002). Essa situação gera um movimento contra a automação: acontecem várias greves contra a intensificação do trabalho, altas taxas de absenteísmo e

refugos ao trabalho, que somadas a redução de investimentos levam a queda na produtividade, exprimindo o limite do fordismo. Também neste panorama, há a contestação dos Estados Unidos como primeira potência econômica mundial, estando o Japão e a Alemanha na dianteira desse processo, embasando seu crescimento econômico em novas propostas de modelos de desenvolvimento, atrelados, cada um, a uma nova organização do trabalho e a uma nova forma de distribuição dos ganhos da produtividade (GOUNET, 1999).

Antunes (2005) assinala que a década de 1980 é marcada por grandes avanços tecnológicos que se inserem e se desenvolvem no seio das relações de trabalho e da produção de capital, onde o fordismo e o taylorismo já não são os únicos modelos de gestão da produção, mesclando-se com outros processos produtivos decorrentes das experiências e especificidades de cada região (neofordismo, neotaylorismo, pós-fordismo), ou sendo substituídos, como na experiência japonesa a partir da instituição do toyotismo. “O cronômetro e a produção em série e de massa são ‘substituídos’ pela flexibilização da produção, pela ‘especialização flexível’, por novos padrões de busca de produtividade, por novas formas de adequação da produção à lógica do mercado” (ANTUNES, 2005, p. 24).

No modelo Toyota, a produção sustenta-se num processo produtivo flexível, onde, segundo Antunes (2005) e Gounet (1999), para o seu funcionamento pleno são necessárias a flexibilização: (1) da organização do trabalho, que permite que o funcionário opere simultaneamente diversas máquinas numa intensidade máxima de produção; (2) do aparato produtivo, devendo haver agilidade na adaptação dos instrumentos de trabalho às demandas do mercado; (3) da cadeia produtiva, havendo uma predominante tendência à horizontalização, reduzindo o âmbito de produção e estendendo-se às subcontratadas ou às ‘terceiras’, a produção de

elementos básicos; e, (4) dos próprios trabalhadores, através da adoção de direitos flexíveis de trabalho, que permitam a organização a utilização mínima de mão-de-obra, a partir da realização de horas extras, contratações temporárias ou subcontratação.

3 FLEXIBILIDADE E PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO CONSUBSTANCIADAS PELA GLOBALIZAÇÃO

O processo produtivo flexível do toyotismo aprofunda-se no capitalismo recente com a flexibilidade do trabalho. Este estado é caracterizado pela precarização dos vínculos de trabalho, sendo evidenciado na subcontratação (terceirização), no emprego temporário, nas atividades autônomas, no trabalho em casa, no “teletransporte”, na informalidade, nas cooperativas de trabalho e em outras formas de trabalho assalariado disfarçado (DRUCK, 2002; HARVEY, 2010). Neste contexto, Druck (2002) menciona a dupla transformação do trabalho aparentemente paradoxal, onde, por um lado, os modelos de organização exigem que o trabalhador esteja em uma posição de estabilidade e envolvimento no processo de trabalho, através de maior responsabilidade, autonomia e iniciativa, e, por outro lado, os vínculos de trabalho tornam-se cada vez mais instáveis e precários. Porém, esta situação paradoxal é desfeita a partir das constatações sobre as condições de trabalho e impacto da intensificação produtiva à saúde, revelando uma predominância do estado de fragilização e precarização no trabalho, estimulando a busca do trabalhador por soluções individuais, ou seja, a busca de empregabilidade na informalidade.

Véras de Oliveira (2011) pontua que, se no fordismo houve uma tendência geral à formalização das relações de trabalho, a partir do toyotismo, com a acumulação flexível

somada ao neoliberalismo, houve uma tendência inversa, disseminando-se um discurso de “desregulamentação” do mercado de trabalho, numa perspectiva pró-flexibilização. Araújo (2011) corrobora esta colocação ao destacar que um processo de informalização da economia aprofundou-se na década de 1990, impulsionado pela intensificação da reestruturação produtiva e pela flexibilização das leis trabalhistas, culminando num favorecimento à precarização do trabalho. Vêras de Oliveira (2011) ainda traz que precarização levada ao seu limite significa trabalho sem proteção, traduzindo-se em informalidade; e a flexibilização, também levada a seu limite, significa a substituição de vínculos estáveis e formais por vínculos mais instáveis e informais nas relações trabalhistas, como na adoção da terceirização. Estando, desta forma, a informalidade como condição fundamental da flexibilização do trabalho.

Araújo (2011) e Vêras de Oliveira (2011) trazem à tona a discussão a respeito da concepção dualista do mercado de trabalho nos estudos sobre o setor informal, que contrapõe o trabalho formal, moderno, dinâmico e capitalista ao trabalho informal, atrasado, de baixa produtividade e não-capitalista, estando o segundo marginalizado nesta relação. Estes autores expõem que tal concepção foi fortemente criticada em estudos mais recentes, que consideram a persistência e o fortalecimento do setor informal uma estratégia de acumulação flexível do capital, possibilitando a extração de excedentes de formas de trabalho não tipicamente capitalistas, como ocorre, por exemplo, através das subcontratações.

O quadro de flexibilização e precarização do trabalho se agrava na globalização uma vez que as consequências desta são sentidas em todas as esferas da vida social. Segundo Vêras de Oliveira e Moreira (2008), a dimensão social é marcada por uma reprodução generalizada das consequências da globalização:

As principais consequências sentidas no âmbito social estão relacionadas à crise no mundo do trabalho, sendo estas referidas a: taxas elevadas de desemprego; um aumento expressivo de ocupações desvalorizadas, no mais das vezes prevalecendo situações de emprego sem remuneração fixa ou de rendimento irrisório; um elenco vastíssimo de “improvisações” pulverizadas e de tudo desqualificadas (VÉRAS DE OLIVEIRA; MOREIRA, 2008, p. 45).

O que se observa é que apesar das suas consequências atingirem com intensidades distintas as sociedades, dadas as especificidades locais, tem provocado predominantemente a agudização dos estados de precarização e de privação à maioria da população mundial.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O materialismo dialético foi escolhido por corrente epistemológica por ser o mais coerente com o contexto desta pesquisa, pois este considera as relações (contraditórias) entre os elementos do fenômeno a ser estudado, contando com uma reflexão pautada na evolução histórica que gerou implicações na configuração da situação pesquisada (RICHARDSON, 2009). E como esta pesquisa objetivou estudar o fenômeno em questão através dos relatos dos próprios trabalhadores da comunidade do Alto do Moura, o estudo tem natureza qualitativa.

Logo, o campo de estudo está referido à Comunidade Alto do Moura, onde os sujeitos foram os trabalhadores que manuseiam o barro como matéria-prima, selecionados por critério de intencionalidade/tipicidade e conveniência/acesibilidade. As técnicas de produção do material empírico

foram a observação não-participante e a entrevista semi-estruturada de roteiro semiaberto, que *a priori* seria realizada exclusivamente de forma individual, porém, eventualmente, houve uma entrevista onde participaram simultaneamente e inevitavelmente duas entrevistadas¹². A estratégia complementar foi a *snow ball*, onde os sujeitos já envolvidos no processo da pesquisa indicam os sujeitos seguintes (VERGARA, 2009). A técnica de análise do material de campo foi a análise pragmática da linguagem (MATTOS, 2005). A escolha por esta estratégia é justificada por esta permitir captar as percepções singulares dos atores – os trabalhadores do barro – e recuperar o contexto em que se deram as entrevistas. Os trabalhadores do barro entrevistados totalizaram doze e foram selecionados segundo a intenção da formação de um quadro de heterogeneidade de situações à pesquisa.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Antes de recuperarmos o questionamento fundante desta pesquisa e aprofundar a discussão, é necessário apresentarmos o perfil dos sujeitos, que está detalhado na seção que segue.

5.1 Perfil dos Entrevistados

Os entrevistados compõem um grupo de maioria cinquentenária, formado por cinco homens e sete mulheres, tendo, geralmente, por formação escolar o ensino fundamental incompleto. Quase a totalidade destes desenvolve o trabalho

¹² Na entrevista realizada com a Trabalhadora 11, houve uma pequena e inevitável participação de sua mãe (nomeada Trabalhadora 12), que trabalha junto a ela no mesmo ambiente. Por sua fala conter fragmentos interessantes a esta pesquisa, sua participação não podia ser desconsiderada.

com o barro desde a infância ou adolescência, onde, a maioria revela que nunca trabalhou em outra atividade. Quase todos possuem a carteira do artesão¹³, que, a partir das falas de alguns, é revelada como um símbolo de identidade e unidade profissional, diante da carência de formalização da atividade artesanal. Porém, para a Trabalhadora 2, as vantagens da carteira do artesão não existem, tido que esta não representa uma forma de promover garantias sociais, como a aposentadoria, sendo, desta forma, obscurecidos os seus benefícios. *“Porque não tem vantagem de nada. Porque você é artesão hoje em dia, você não pode se aposentar como artesão, você não tem benefício, você não tem nada”* (Trabalhadora 2, em 16.04.2013).

Todos os entrevistados, excluindo-se o Trabalhador 4, apontam em suas falas a motivação ao trabalho com “artesanato” em barro sendo oriunda de uma hereditariedade profissional, como acontecia na organização do trabalho artesanal nas corporações de ofício nas formações feudais, como cita Oliveira (2006).

Com o barro é... É aquela história, de pai para filho, ‘né! Fica uma tradição. Aí, os pais fazem... Aí a criança já vai com curiosidade pra tentar mexer no barro, aí dali já começa fazendo uns bonequinhos... Aí, a medida que vai aprendendo, vai aperfeiçoando pra... Tipo uma profissão... (Trabalhadora 11, em 16.04.2013).

Contudo, além desta motivação, os Trabalhadores 1, 3, 5, 8 e 11 declaram que o motivo que os levou a realização desta atividade profissional foi a necessidade de renda financeira, como colocado por Ferreira e Silva (2009) ao afirmarem que

13 A Carteira do Artesão é “um programa que intenciona dar uma maior visibilidade ao ofício do artesão, abrindo-lhe, institucionalmente, novas possibilidades de interação com o mercado na obtenção de créditos, regulamentação das suas vendas, influenciando, diretamente, na relação atelier-loja, produção-consumo” (ALMEIDA, 2013).

motivação ao trabalho artesanal se dá, antes de tudo, pela necessidade de um meio de sobrevivência. “*A necessidade financeira! Porque naquele tempo ninguém... Levava, nem... De dizer: ‘É arte!’ Não! Era o financeiro mesmo, ‘né!’*” (Trabalhadora 8, em 16.04.2013). Os Trabalhadores 2 e 4 revelam outra possibilidade de motivação ao trabalho com o “artesanato” em barro na busca por uma saída de empregabilidade alternativa (informal) diante da precariedade do trabalho na atualidade (DRUCK, 2002). O Trabalhador 4 afirma que o motivo da escolha por este trabalho refere-se a este ter caráter mais leve que os trabalhos que ele já havia realizado, ou seja, uma fuga da intensificação do trabalho por um aumento da produtividade verificado na formação capitalista recente. “*Eu trabalhei com serviço pesado também, ‘né!’ Aí tem que procurar a melhora. Eu procurei o barro, graças a Deus! Até hoje não me arrependo não!*” (Trabalhador 4, em 09.04.2013). Já a Trabalhadora 2 revela que a sua escolha por esta atividade profissional está referida à autonomia que não é permitida no sistema de coerção adotado pelas organizações formais, realizando esta também outra atividade profissional concomitantemente. Reflexo dos tempos de flexibilização do trabalho e processo de informalidade, que permite que o trabalhador procure meios de inserção no mercado de trabalho através do autoemprego no setor informal (CACCIAMALI, 1982). “*Olha, na verdade, é porque eu não tenho paciência de trabalhar com os outros [...] Prefiro trabalhar com artesanato mesmo. Que na verdade a gente trabalha a hora que quer, no dia que quer, ‘né!’ Aí tem essa vantagem*” (Trabalhadora 2, em 16.04.2013). O quadro abaixo apresenta dados sumários pessoais e profissionais dos entrevistados, caracterizando-os.

QUADRO 1 - CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS				
Dados Pessoais		Dados Profissionais		
Nome	Idade	Formação Escolar	Tempo de experiência em contato com o barro	Experiência em outras atividades profissionais
Trabalhador 1	50 anos	4ª série do Ensino Fundamental	Aproximadamente 40 anos	Sim
Trabalhadora 2	27 anos	2ª série do Ensino Médio	Aproximadamente 11 anos	Sim
Trabalhadora 3	44 anos	3ª série do Ensino Fundamental	Aproximadamente 37 anos	Não
Trabalhador 4	50 anos	4ª série do Ensino Fundamental	Aproximadamente 7 anos	Sim
Trabalhadora 5	55 anos	4ª série do Ensino Fundamental	Aproximadamente 49 anos	Não
Trabalhadora 6	54 anos	8ª série do Ensino Fundamental	Aproximadamente 44 anos	Sim
Trabalhador 7	47 anos	7ª série do Ensino Fundamental	Aproximadamente 37 anos	Não
Trabalhadora 8	55 anos	4ª série do Ensino Fundamental	Desde a infância	Não
Trabalhador 9	73 anos	Nenhuma	Aproximadamente 66 anos	Não
Trabalhador 10	77 anos	1ª série do Ensino Fundamental	Aproximadamente 67 anos	Não
Trabalhadora 11	29 anos	Ensino Médio Completo	Aproximadamente 14 anos	Não

Fonte: Os autores

5.2 Implicações da Reestruturação Produtiva no Alto do Moura

O toyotismo impõe uma nova lógica de produção, trazendo à tona a flexibilidade dos processos produtivos, culminando

numa reestruturação produtiva a partir da década de 1980, que tem seus traços aprofundados na década de 1990 (ANTUNES, 2005; GOUNET, 1999; ARAÚJO, 2011; VÉRAS DE OLIVEIRA, 2011). A flexibilidade dos processos produtivos foi observada na produção com barro no Alto do Moura, onde, para responder às necessidades da demanda nos padrões do capitalismo recente, se flexibilizam: (1) a cadeia de produção, através da estratégia de desverticalização, onde há uma tendência a subcontratação em etapas dos processos de produção, verificada nas falas dos Trabalhadores 1, 2, 3, 4, 6 e 8; e (2) o próprio trabalhador, evidenciada nas falas de todos os entrevistados através da constatação da presença de situações precárias de trabalho permeando todo processo produtivo: horas expansivas de trabalho, relações frágeis de trabalho, etc.

Como pontuado por Vêras de Oliveira (2011), a informalidade encontra-se como condição basal da flexibilização do trabalho. Perante isto, Araújo (2011) e Vêras de Oliveira (2011) utilizam-se da *nova informalidade* para caracterizar as transformações recentes. Esta noção considera que este processo depende de dois fenômenos. O primeiro refere-se a uma reorganização do trabalho assalariado através do crescimento de ocupações informais, onde se encontram em constante expansão relações de trabalho estabelecidas em esquemas de subcontratação de atividades da cadeia produtiva. Nesta pesquisa, verificou-se que os Trabalhadores 1, 2, 4 e 8 externalizam o processo de pintura na produção de suas peças.¹⁴ “*Já é outra pessoa que trabalha nessa parte daí, da pintura. Pessoa que trabalha comigo, eu digo: ‘olha, pinta assim, assim, vai...’*” (Trabalhador 1, em 16.04.2013). O trabalho do torneiro, dedicado à pré-modelagem de partes que compõem o produto final, é subcontratado pelos trabalhadores 1, 2, 3, 4 e 6. E a Trabalhadora 3 revela que também terceiriza o processo de queima das peças. “*Não!*

¹⁴ As condições do trabalho subcontratado e domiciliar de pintura das peças, realizado por mulheres, sob fortes vínculos informais e familiares, é caracterizado em pesquisa realizada por Lima e Pereira (2018).

É outro servicinho que não é pra mulher, tem que ser pra homem 'mermo'!" (Trabalhadora 3, em 16.04.2013).

Nenhum dos "artesãos" entrevistados possui vínculo formal de trabalho, dada a carência de formalização em que se encontra o setor artesanal no Brasil (KELLER, 2011). Diante disto, através da terceirização de tais processos, estabelecem-se relações de trabalho onde as duas pontas do "contrato informal", os "artesãos" do barro e trabalhadores dedicados a pré-modelagem, à pintura e à queima das peças de barro, encontram-se em situação de informalidade, caracterizando um cenário de precarização geral das relações de trabalho.

Outro ponto relevante a respeito da adoção da subcontratação/terceirização no processo de reestruturação produtiva neste campo de pesquisa é a mudança no padrão de produção tradicional ao artesanato, pois o trabalhador aqui estudado é usualmente considerado "artesão", ou seja, deveria ter domínio da totalidade do processo de produção de suas peças (GENTIL; BEZERRA; SALDANHA, 2008). Porém, Keller (2011), apoia-se no postulado de Wright Mills sobre o modelo idealizado de artesanato, para trazer o elemento "consciência do processo de produção" à discussão.

O que é realmente necessário para o trabalho-como-artesanato, contudo, é que o vínculo entre o produto e o produtor seja psicologicamente possível; se o produtor não possui legalmente o produto, deve possuí-lo psicologicamente (...). O artesão tem uma imagem do produto acabado, e mesmo que não o faça inteiro, vê o lugar de sua parte no todo e, por conseguinte, compreende o significado de seu esforço em termos desse todo (MILLS *apud* KELLER, 2011, p. 1318).

Tal colocação feita acima não encerra a discussão, apenas a aguça, revelando que há aí uma contradição quanto ao entendimento das mudanças advindas da reestruturação produtiva para a consecução do trabalho artesão. No Alto do Moura, os padrões de produção de peças em barro se alteram para atender a novas necessidades da demanda, e tal alteração se dá através da flexibilização da cadeia produtiva, evidenciada na adoção da subcontratação.

É... Cada um, artesão aqui no Alto do Moura, tem sua linhagem de trabalho [...]. Então eu tenho minha linhagem de trabalho. Desde que eu comecei, é... Eu procuro mais fazer, é... Os trabalhos representativos da região. Coisa nossa daqui [...]. E também de dez... Dez, vinte anos para cá, principalmente dez anos para cá, a gente começou a implantar outras novidades, que foram criando cada um suas bonecas, neguinha do cabelo de arame, a dondoca, a noiva, 'são estilo moderno' [...]. Eu vou falar para você de uma peça tradicional que eu faço. Eu trabalho fazendo ela toda [...]. Essa [boneca] daqui que eu 'tô' fazendo hoje, esse corpo, ele é feito por um torneiro. (Trabalhador 1, em 16.04.2013).

Retomando a discussão a respeito da concepção do “processo de informalidade” recuperado por Araújo (2011) e Vêras de Oliveira (2011), o segundo fenômeno do qual o desenvolvimento deste processo depende refere-se às diferentes formas de autoemprego, como no trabalho por conta própria desenvolvido pelos sujeitos desta pesquisa. Os autores argumentam, a partir da ideia apresentada por Cacciamali (1982), que este nicho de trabalho informal congrega trabalhadores que têm dificuldades de inserção no mercado de trabalho

formal, sendo caracterizado pela presença majoritária de jovens e de pessoas com mais de cinquenta anos, principalmente de mulheres com baixa escolaridade. Nota-se, então, grande semelhança destas características apresentadas com as características traçadas no perfil dos trabalhadores entrevistados, porém o elemento supracitado “hereditariedade profissional” como motivação a inserção destes trabalhadores na atividade “artesanal” ganha destaque nesse contexto, diferenciando a situação que os levou para a informalidade. A maioria dos trabalhadores do barro, sujeitos desta pesquisa, já se profissionaliza e se integra ao mercado de trabalho no seio da informalidade, processo comum ao setor artesanal.

O estado de precarização do trabalho no Alto do Moura ainda é evidenciado através da flexibilização dos trabalhadores na adoção de horários expansivos de trabalho (DRUCK, 2002), onde o tempo dedicado a vida profissional confunde-se com o tempo dedicado a vida social, situação comum a todos os entrevistados, porém sentida com intensidades diferentes a partir das especificidades pessoais. O Trabalhador 7 revela trabalhar rotineiramente cerca de 12 horas diárias, 5 dias da semana. “*É assim... É de oito às doze, e de duas às dez da noite*” (Trabalhador 7, em 16.06.2013).

Então, aí eu trabalho dez horas, oito horas, depende... Eu já trabalhei muito mais já. De repente, eu já trabalhei doze, treze horas, mas eu não ‘tô’ aguentando essa correria mais não [risos], a idade vai chegando e o cara vai cansando também... [...] É de acordo com ‘as encomenda’. Se eu pego uma encomenda e eu tenho um prazo de entregar, então eu tenho que... ‘Né!’ Cumprir com a obrigação (Trabalhador 1, em 16.04.2013).

Aqui eu trabalho assim... Eu acordo, aí... Trabalho, depois paro... Cuido do almoço, volto de novo a trabalhar. Às vezes de noite, na hora da novela, eu 'tô' 'trabalhando', entendeu?! Não tem hora certa não, porque eu faço quando dá tempo...As outras coisas eu faço quando dá tempo, que o barro eu gosto de fazer sempre! (Trabalhadora 6, em 16.04.2013).

As dúvidas a respeito do impacto do desenvolvimento desta atividade profissional à saúde dos trabalhadores também geram tema de discussão sobre a precarização do trabalho com o barro no Alto de Moura, pois, como coloca Druck (2011), a afetação da saúde do trabalhador é elemento contudente da precarização do trabalho. Tal indagação surge quando as Trabalhadoras 12 e 13 revelam que na etapa final da produção das peças: a queima, uma fumaça densa e escura é inalada pelos trabalhadores, não se sabendo, até então, quais seriam os possíveis prejuízos à saúde destes. *“É porque é forte o cheiro! Mas é... Acho que já tá tão acostumado que nem... ‘Né!’”* (Trabalhadora 11, em 16.04.2013).

Mais uma vez, a informalidade toma o centro na discussão, pois como já afirmado por Vêras de Oliveira (2011), a precariedade, quando levada a seu limite, significa trabalho sem proteção, traduzindo-se em informalidade.

O desmonte das condições de trabalho tem fortes reverberações sociais da globalização, pois esses processos se encadeiam, se vinculam, e se expressam na crescente pauperização e conseqüente desqualificação das condições de vida dos segmentos majoritários das populações, no espraiamento dos espaços fragmentados, segmentados, desassistidos dos serviços sociais mínimos que asseguram dignidade à vida e que

só fazem denunciar as desigualdades e privações a que estão expostos tais segmentos (VÉRAS DE OLIVEIRA; MOREIRA, 2008, p. 51).

Nota-se, portanto, a partir do relato dos entrevistados que a ausência de formalização e regulamentação da atividade profissional do artesanato exclui os trabalhadores inseridos nelas de amplas proteções trabalhistas previstas legalmente, não só relacionadas à seguridade social, mas também relacionadas à segurança do trabalhador no processo de trabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modo de produção na Comunidade Alto do Moura encontra-se configurado num formato híbrido, mesclando características tradicionais ao modo artesanal com características advindas da influência do modo de produção capitalista dominante. As implicações deste formato híbrido são claramente sentidas, sofrendo esta realidade de trabalho das mais variadas nuances adversas presentes nas transformações do modo de produção capitalista. Como afirma Sour (1978), a imbricação desta afetação de um modo por outro é tamanha, que possibilita a confusão entre as especificidades dos modos e mistura aqueles que deveriam ser os parâmetros do modo de produção dominante.

O Alto do Moura congrega diversos trabalhadores em seu sistema produtivo, que tem no barro seu objeto, e diante da situação de hibridização traçada acima, a classificação destes trabalhadores torna-se cada vez mais difícil, pois as implicações da dinâmica do capitalismo recente sobre este campo mudam a configuração dos padrões de trabalho local e os reconfigura sob seu escopo. Porém, mais importante que

classificá-los como artesãos ou não, é compreender as especificidades da realidade de trabalho em que estes se encontram inseridos, que marcada pelas consequências reverberadas pela globalização do sistema industrial capitalista ao mundo do trabalho, determina a posição destes trabalhadores dentro do sistema produtivo local e global.

Diante deste panorama traçado, pode-se afirmar que o trabalhador do barro do Alto do Moura encontra-se num estado de fluidez involuntária, tanto da sua identidade como trabalhador, quanto do seu posicionamento no sistema produtivo, que estando em meio a uma época de transformações aceleradas no seu modo de produção, passa procurar os meios disponíveis para continuar exercendo sua profissão, processo que desemboca na realidade de trabalho encontrada na comunidade.

As consequências da reestruturação produtiva e da flexibilização do trabalho, que, com a capacidade expansiva propiciada pela globalização, ecoam sobre todo o mundo do trabalho na atualidade, são igualmente percebidas no trabalho desenvolvido na Comunidade, onde constata-se a precarização das condições do trabalho através da informalidade dos vínculos de trabalho, da subcontratação, da adoção de horários ampliados de trabalho, da desproteção legal, da insegurança quanto a impactos do processo de trabalho sobre a saúde do trabalhador. Condições precárias de trabalho que resvalam para a precarização das condições de vida. “No atual contexto de globalização e acumulação flexível, novas ocupações e relações de trabalho, assim como outras, antigas ou tradicionais, são recriadas e ressignificadas” (ARAÚJO, 2011, p. 184).

Esta pesquisa teve por finalidade, por ter caráter descritivo, senão esclarecer os questionamentos que suscitaram na sua gênese e na sua construção, gerar pano de fundo para esclarecê-los. A partir disto, contribuindo para a academia,

mais especificamente para os estudos sobre o mundo do trabalho, com a discussão dos temas propostos, pontuados numa realidade específica, possibilitando provocar novos questionamentos, embriões de novas pesquisas.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 10. Ed. São Paulo: Cortez, 2005.
- ALMEIDA, A. M. Demiurgos de si: O trabalho artesão no Alto do Moura e os desafios do contemporâneo. In: SÁ, M.; HELAL, D. H.; FERRAZ, A.; SILVA, J. P. da. **Trabalho: questões no Brasil e no agreste pernambucano**. Recife: Editora Universitária, 2013.
- ALVIM, M. R. B. Artesanato, tradição e mudança social – um estudo a partir da ‘arte do ouro’ de Juazeiro do Norte. In: FUNDAÇÃO NACIONAL DE ARTES. **O artesão tradicional e seu papel na sociedade contemporânea**. Rio de Janeiro: FUNARTE/Instituto Nacional de Folclore, 1983.
- ARAÚJO, A. M. C. O trabalho flexível e a informalidade reconfigurada. In: VÉRAS DE OLIVEIRA, R.; GOMES, D.; TARGINO, I. (orgs.). **Marchas e contramarchas da informalidade do trabalho: das origens às novas abordagens**. João Pessoa: Editora Universitária, 2011.
- CACCIAMALI, M. C. **Um estudo sobre o setor informal urbano e formas de participação na produção**. 1982. 164 f. Tese (Doutorado em Economia, Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade de São Paulo). São Paulo, 1982.
- DRUCK, G. Flexibilização e precarização: formas contemporâneas de dominação do trabalho. **Cadernos CRH**, Salvador, n. 37, p. 11-22, jul./dez., 2002.
- DRUCK, G. Precarização e informalidade: algumas especificidades

- do caso brasileiro. *In*: VÉRAS DE OLIVEIRA, R.; GOMES, D.; TARGINO, I. (orgs.). **Marchas e contramarchas da informalidade do trabalho**: das origens às novas abordagens. João Pessoa: Editora Universitária, 2011.
- FERREIRA, J. E.; SILVA FILHO, P. R. de F. **Do barro à expressão artística**: representações conceituais do trabalho artesanal no Alto do Moura, Caruaru, PE. Caruaru-PE: Edições FAFICA, 2009.
- GENTIL, R. F. C.; BEZERRA, I. X. B.; SALDANHA, M. C. W. Repercussões da organização do trabalho artesanal cooperativo: caso do núcleo de produção artesanal da vila de Ponta Negra em Natal/RN. *In*: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 28., 2008, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ABEPRO, 2008.
- GOUNET, T. **Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel**. 1.ed. São Paulo: Boitempo, 1999.
- HARVEY, D. **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo: Loyola, 2010.
- HELOANI, R. **Organização do Trabalho e Administração**: uma visão multidisciplinar. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2002.
- MATTOS, P. L. C. L. de. A entrevista não estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **Revista de Administração Pública**, São Paulo, n. 4, 2005.
- KELLER, P. F. Condições, processo e organização do trabalho artesanal contemporâneo: os casos da cooperativa das artesãs dos lençóis maranhenses e da associação das artesãs do Monte Castelo (Maranhão). *In*: Encontro Nacional da Associação Brasileira de Estudos do Trabalho, 13., 2011, João Pessoa. **Anais [...]**. João Pessoa: ABET, 2011.
- KELLER, P. F. Trabalho artesanal e cooperado: realidades, mudanças e desafios. **Sociedade e Cultura**, Goiânia, v. 14, n. 1, p. 29-40, jan./jun., 2011.
- LIMA, E. C. M. de; PEREIRA, A. M. B. A. “Facções” artesanais: um

Estudo sobre as Trabalhadoras Subcontratadas do Alto do Moura em Caruaru-PE. *In*: Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais, 5., 2018, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba: SBEO, 2018.

OLIVEIRA, C. R. de. **História do Trabalho**. 5. Ed. São Paulo: Ática, 2006.

RAMOS, G. **Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho**. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2009.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SÁ, M. G. de *et al.* Seguir ou não no artesanato: modos de fazer, desafios à manutenção econômica e emergência de outros negócios no Alto do Moura do século. *In*: Encontro Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Administração, 42., 2018, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba: ANPAD, 2018.

SROUR, R. H. **Modos de produção: elementos da problemática**. Rio de Janeiro: Graal, 1978.

VÉRAS DE OLIVEIRA, R. Para discutir os termos da nova informalidade: sobre sua validade enquanto categoria de análise na era da flexibilização. *In*: VÉRAS DE OLIVEIRA, R.; GOMES, D.; TARGINO, I. (orgs.). **Marchas e contramarchas da informalidade do trabalho: das origens às novas abordagens**. João Pessoa: Editora Universitária, 2011.

VÉRAS DE OLIVEIRA, R.; MOREIRA, E. M. Sentidos da globalização: um desafio ao pensamento sociológico. **Raízes**, Campina Grande, vol. 27, n. 1, p. 43–55, jan./jun., 2008.

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

TERCEIRIZAÇÃO E PRECARIIDADE NA PRODUÇÃO DE CALÇADOS EM CAMPINA GRANDE-PB¹⁵

Roseli de Fátima Corteletti¹⁶

RESUMO

As mudanças nas relações de trabalho sempre constituíram temas de grandes debates na Sociologia do trabalho e assim continuam trazendo constantemente novos desafios. O foco dos estudos mais recentes é sobre o processo de flexibilização das relações de produção, que tem implicado em uma crescente redução no número de empregos formais e crescimento do mercado informal, fortemente marcado pela terceirização, trabalho precário, baixa qualificação profissional, baixos salários e perda ou diminuição de direitos sociais. Nesse contexto desenvolvemos este artigo, cujo objetivo principal é compreender o sentido das transformações do trabalho numa região periférica de Campina Grande-PB, na qual desemprego, informalidade, precariedade sempre foram características marcantes do mercado de trabalho. Foram realizadas 22 entrevistas com trabalhadores terceirizados e proprietários de fabricos em dois bairros campinenses, o que nos permitiu uma aproximação direta com o objeto estudado.

15 Este trabalho é resultado de projetos do PIBIC/CNPq desenvolvidos nos anos de 2016 e 2017, os quais contaram com o importante apoio das estudantes bolsistas do Curso de Ciências Sociais da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), Daniele Silva e KerilinLaine Andrade Chang, na realização de entrevistas, levantamento e organização dos dados.

16 Professora da UFCG. Doutora em Sociologia pela UFPB. roselicortel@yahoo.com.br.

Como resultado, podemos destacar dois aspectos principais: a presença de redes de subcontratação e terceirização de serviços, mesmo entre os fabricos; e a forma como a necessidade se sobrepõe à estabilidade, na medida em que muitos trabalhadores preferem a possibilidade de uma maior remuneração no trabalho informal que os direitos prescritos no trabalho formal.

Palavras-chave: Terceirização; Precariedade; Produção de Calçados.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas no mundo do trabalho intensificaram-se no cenário global a partir dos anos 70, quando, após um período grande de forte crescimento econômico provocado pelo binômio *taylorismo/fordismo*, o capital entra em crise, sendo necessária a reorganização da produção. Uma das saídas encontradas para a situação foi a reestruturação produtiva, em que foram resgatadas as chamadas formas flexíveis de contrato de trabalho, tais como terceirização, subcontratação, trabalho temporário e a domicílio, tendo em comum a marca do desemprego, da informalidade e da precarização das condições de trabalho. As consequências dessas mudanças para a classe trabalhadora podem ser traduzidas em aumento de riscos, incertezas e insegurança na vida profissional e social, pois, na maioria das vezes, essas formas de trabalho não garantem os direitos sociais dos trabalhadores e transferem para eles próprios o ônus do desemprego e da reprodução da força de trabalho.

No Brasil, as transformações no trabalho expressam o atraso econômico de um país no qual o capitalismo não se desenvolveu totalmente. Lima (2002), analisando as

mudanças no mercado de trabalho salienta que o que anteriormente se chamava de subemprego ou desemprego disfarçado, passa a ser visto como paradigma de relações flexibilizadas, em que o informal metamorfoseia-se de “resquício de subdesenvolvimento para relação hegemônica” (LIMA, 2002, p. 15), que atinge uma parcela cada dia mais elevada de trabalhadores.

Dessa forma, torna-se importante compreender como essas mudanças se refletem em uma região onde a informalidade, a flexibilidade e a precariedade são características marcantes do mercado de trabalho. É nesse sentido, que Silva Junior e Alves (2009) caracterizam o desenvolvimento da indústria em Campina Grande como dependente das políticas econômicas aplicadas por governos centralizadores. A economia local é expressão de um desenvolvimento desigual, cuja participação no cenário nacional se limita ao fornecimento de mão-de-obra barata e à comercialização de bens de consumo primários, matérias-primas, produtos agrícolas e industriais, do setor de alimentação, têxtil e calçados.

Véras de Oliveira e Pereira Neto (2009) sinalizam que a partir das mudanças na organização do trabalho dos anos 90, muitas unidades fabris da produção de calçados foram transferidas do Sul para o Nordeste. Os dados levantados pelos autores indicam que a produção de calçados em Campina Grande, em unidades produtivas, é majoritariamente, de micro e pequenas empresas, domiciliares informais ou formalizadas. Contudo, cabe registrar também a presença de grandes empresas como a Alpargatas-empresa de calçados e artigos esportivos que produz a sandália havaiana na fábrica de Campina Grande.

Partindo dessa problemática elaboramos este trabalho, em que delimitamos como objetivo principal a compreensão do sentido das transformações mais gerais do trabalho numa região periférica, onde o desemprego, a informalidade e a

precariedade nas relações de trabalho sempre foram características marcantes do mercado de trabalho. Como objetivos específicos, buscamos conhecer o perfil e as trajetórias ocupacionais de pequenos empreendedores e de trabalhadores terceirizados da produção de calçados. Além disso, buscamos analisar as condições de trabalho e os reflexos das relações de trabalho, marcadas pela precariedade, na vida social dessas pessoas.

A metodologia utilizada neste estudo é uma combinação de pesquisa bibliográfica sobre as mudanças no trabalho, mais especificamente estudos atuais sobre terceirização, precarização/precariedade e informalidade do trabalho e a pesquisa de campo realizada por entrevistas com trabalhadores do setor calçadista de dois locais específicos: Bairro Pedregal, situado na periferia do município de Campina Grande, conhecido por abrigar micros e pequenos empreendimentos domiciliares do setor calçadista, e no Fabricão – um galpão construído pela prefeitura municipal, com objetivo de juntar e formalizar pequenos empreendimentos informais da produção de calçados, situado no Bairro José Pinheiro.

Dessa forma, estruturamos este trabalho da seguinte maneira: primeiramente apresentamos uma discussão teórica mais geral voltada para as mudanças no mundo do trabalho, a partir da reestruturação produtiva e o trabalho flexível como é o caso da terceirização. Em seguida, apresentamos resultados da pesquisa empírica sobre o perfil e as trajetórias ocupacionais dos trabalhadores pesquisados, bem como de suas condições de trabalho.

2 REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E TRABALHO FLEXÍVEL

As mudanças provadas pela reestruturação produtiva afetaram e ainda afetam amplamente a classe trabalhadora, pois

trouxeram, entre as principais consequências, o aumento do desemprego, a flexibilização das relações de trabalho, o aumento significativo da informalidade e de vários tipos de terceirização, crise do sindicalismo.

É importante resgatar nos estudos teóricos atuais algumas das explicações do contexto em que se desenvolvem as principais mudanças no trabalho por meio da reestruturação produtiva. Nesse sentido, Harvey (2006) destaca que o período de 1965 a 1973 mostrou que o fordismo e o keynesianismo se tornaram ineficientes para conter as contradições do capitalismo. A rigidez dos investimentos, contratos de trabalho e também dos compromissos do Estado-providência estavam impedindo o planejamento da produção.

Dessa forma, configura-se uma nova etapa do capitalismo com uma “nova” forma de organização do trabalho, denominada por alguns autores de *pós-fordismo*, por outros de toyotismo ou modelo japonês, e que foi responsável pela introdução de uma forma inédita na produção capitalista, denominada por Harvey de *acumulação flexível*. Para o autor, essa acumulação flexível combinada com as políticas de flexibilização das relações de trabalho, além de resultar em crescentes índices de desemprego, desmonta os direitos sociais dos trabalhadores, mesmo nos países com tecnologias avançadas. Além disso, houve um deslocamento do trabalho regular para o trabalho em tempo parcial, terceirizado, a domicílio, temporário ou subcontratado (HARVEY, 2006).

Antunes (2000, p. 34) salienta ainda que a crise vivenciada pelo capital traz consigo elementos destrutivos, ou seja, “quanto mais aumentam a competitividade e concorrência inter-capitais, mais nefastas são suas consequências”. O autor destaca dois fatos que considera graves na atualidade, como a “destruição e/ou precarização sem paralelos em toda era moderna da força humana que trabalha e a degradação crescente do meio ambiente”, pois o desenvolvimento

das forças produtivas e as mudanças nos processos de trabalho ocorrem sempre em benefício da produção de mercadorias, da valorização do capital e não em benefício da maioria dos seres humanos, ou seja, as transformações no mundo do trabalho são formas desenvolvidas para atender às necessidades do modo de produção capitalista e para minimizar as consequências da crise estrutural do capital, com vistas a retomar o processo de acumulação e dominação capitalista.

Os efeitos das mudanças do fordismo para acumulação flexível podem ser verificados no avanço dos vários tipos da terceirização, sendo o reflexo mais imediato a fragilização dos laços de organização coletiva da classe trabalhadora, pois devido à fragmentação dos trabalhadores muitos acabam sem representação sindical. Atualmente, no Brasil, com a reforma trabalhista e com o fim do imposto sindical, a crise do sindicalismo ficou ainda mais forte e muitos sindicatos estão com dificuldade para se manterem funcionando com uma estrutura mínima. Portanto, o grande desafio do movimento sindical atual é encontrar estratégias de organização coletiva dos trabalhadores terceirizados, informais, desempregados, ou seja, que se encontram em situação vulnerável no mercado de trabalho.

2.1 A Terceirização e a precariedade

As transformações inspiradas no modelo japonês determinam, segundo Lima (2002), novos métodos de racionalização do trabalho, entre eles a flexibilização produtiva. Com o objetivo de minimizar os custos, as empresas passam a terceirizar etapas do processo produtivo e também a exigir trabalhadores polivalentes e multifuncionais. As grandes empresas procuram concentrar suas atividades mais no planejamento e no desenvolvimento dos produtos e tendem a terceirizar parte de

sua produção em empresas distribuídas globalmente. A terceirização¹⁷ atualmente atinge todos os setores da atividade econômica, tanto nas empresas privadas quanto no setor público, e passou a ser utilizada também por empresas de menor porte, com tecnologia e processo de trabalho tradicionais, em que os custos com a mão de obra são inferiores. É o caso das confecções do polo do agreste pernambucano e dos pequenos fabricantes de calçados de Campina Grande, os quais não possuem capital de giro suficiente para adquirir as máquinas para realizar todas as etapas do processo produtivo, sendo necessário terceirizar uma parte das etapas, formando uma rede de terceirizações, o que para eles é uma questão de sobrevivência do pequeno empreendimento. Vale salientar que se trata de uma realidade local, específica, mas a níveis nacional e mundial essa forma de organização do trabalho é utilizada pela maioria das empresas como estratégia para diminuir custos e aumentar seus lucros através do enxugamento do quadro de funcionários e de outras características como as citadas por Lima:

Nas empresas subcontratadas os processos de trabalho recuperam formas de organização, que vão desde o trabalho em domicílio e variantes do taylorismo-fordismo com vernizes modernizantes, através de adaptações de uma ou outra técnica considerada inovadora, à exploração do trabalho intensivo, de preferência livre de limitações de ordem jurídica (LIMA, 2002, p. 20).

Na análise de Druck e Franco (2007), a terceirização pode ser analisada como velho e novo fenômeno, mas que atualmente vem se mostrando como “a principal forma de

17 Segundo Lima (2002, p. 20), deve-se distinguir “terceirização de tercerização. Esta última refere-se ao crescimento do setor de serviços e nada tem a ver com processos de externalização ou terceirização da produção”. Outra distinção importante é a quarteirização, quando a empresa terceira, ou subcontratada, delega a uma outra empresa parte ou mesmo a totalidade da atividade acertada com a empresa primeira.

flexibilização do trabalho”, por permitir que os empresários obtenham maiores lucros repassando para terceiros os custos com a contratação da força de trabalho e encargos sociais. Segundo as autoras, as mudanças que ocorreram na legislação do trabalho ainda nos anos 90, garantiram uma “flexibilização sem limites e sem riscos, especialmente, no que se refere a um processo de legalização da terceirização” (DRUCK; FRANCO, 2007, p. 103). Para elas, a flexibilização está diretamente relacionada com a terceirização e a precarização das condições de trabalho. Com a reforma trabalhista e a regulamentação da terceirização, aprovadas pelo governo Temer, no ano de 2017, essas tendências flexibilizadoras tendem a crescer significativamente.

As discussões em torno da terceirização ganharam destaque na agenda nacional, nos últimos tempos. No ano de 2015, o projeto de Lei n. 4330/2004 que visava regulamentar a terceirização, de autoria do deputado Sandro Mabel (PMDB-GO), foi aprovado no Congresso Nacional, mesmo enfrentando fortes protestos dos movimentos sindicais e sociais. Esse projeto foi “engavetado” no Senado Federal e um outro Projeto de lei n. 4.302, elaborado ainda no governo FHC foi “desengavetado” pelo governo Temer e colocado em prática no ano de 2017. Com isso, a terceirização foi regulamentada para todas as atividades “meios e fins” das empresas. No discurso empresarial, a terceirização aparece como uma estratégia, ou seja, como ferramenta chave para modernização das empresas, podendo gerar inúmeros empregos. Mas na realidade os dados mostram o quanto essa forma flexível de organização do trabalho é prejudicial aos trabalhadores.

A terceirização das chamadas “atividades fins” das empresas, vem aumentando a precarização das condições de trabalho, as incertezas dos trabalhadores devido à instabilidade profissional, os riscos relacionados à saúde, devido ao aumento dos acidentes, inclusive com óbitos, durante o

trabalho. Como exemplo, podemos citar dados apresentados no relatório elaborado pela CUT e pelo DIEESE (CUT, 2014), em que fica evidente que a terceirização traz consequências negativas para a maioria dos trabalhadores.

Primeiramente, é importante salientar que o percentual de trabalhadores de setores tipicamente terceirizados/formais, já somava (26,8%) do total de trabalhadores empregados, ainda no ano de 2013, ou seja, um número bastante significativo levando em consideração que somente a terceirização das “atividades meio” eram permitidas por lei até aquele momento. Por outro lado, os trabalhadores de setores tipicamente contratantes totalizavam (73,2%) do total de trabalhadores inseridos no mercado de trabalho formal, no mesmo período, conforme pode ser conferido na tabela abaixo.

Nos dados apresentados na tabela 1, a seguir, podemos analisar como se expressam algumas desvantagens relacionadas às condições de trabalho, em setores tipicamente terceirizados e em relação ao trabalho nos setores tipicamente contratantes. Constata-se que existem diferenças bem significativas com relação ao salário, bem como com relação à jornada de trabalho semanal e ao tempo de contratação. Com isso, podemos afirmar que a terceirização, com raras exceções, não apresenta nenhuma vantagem do ponto de vista do trabalhador, pelo contrário, ela representa o aumento da precarização das condições de trabalho e de vida dos trabalhadores.

Tabela 1 – Condições de trabalho e terceirização, 2013

Condições de trabalho	Setores tipicamente contratantes	Setores tipicamente terceirizados
Remuneração média (R\$)	2.361,15	1.776,78
Jornada semanal contratada (horas)	40	43
Tempo de emprego(a-nos)	5,8	2,7

Fonte: Rais 2013. Elaboração: DIEESE/CUT Nacional, 2014.

Outros dados alarmantes evidenciados no relatório elaborado pela CUT e DIEESE dizem respeito à relação dos trabalhadores terceirizados com as condições análogas a trabalho escravo no Brasil. Verifica-se que, entre os anos de 2010 a 2013, foram analisados 10 casos por ano e em 36 do total dos casos foram identificadas relações entre a terceirização e condições análogas a trabalho escravo. Além disso, o relatório também chama atenção para a relação entre terceirização e riscos de acidentes graves e mesmo com mortes no local de trabalho. Cabe salientar que os dados apresentados nesse relatório não levam em conta dados sobre a terceirização informal, a qual na região nordeste é bastante significativa, a exemplo dos pequenos empreendimentos do setor calçadista de Campina Grande, situados no Bairro Pedregal e no Fabricão do Bairro Zé Pinheiro. No item a seguir apresentaremos os dados e informações mais específicas da realidade estudada.

Entretanto, ao falarmos de precariedade torna-se importante salientar o significado do conceito utilizado e identificar a diferença entre ele e precarização, outro conceito muito utilizado nos estudos atuais sobre o mundo do trabalho. Segundo Leite (2011), precarização e precariedade são fenômenos distintos e que não podem ser confundidos e

tomados como sinônimos.

Enquanto a precarização é um processo relacional, que só pode ser pensado levando-se em conta um período histórico, o segundo concerne a determinadas formas de inserção ocupacional que ficam aquém dos direitos historicamente conquistados pela classe trabalhadora (LEITE, 2011, p. 31).

Ou seja, o conceito de precarização somente pode ser aplicado para explicar situações onde ocorre um processo de perdas, com diminuição dos direitos sociais e aumento da instabilidade. Na realidade estudada, entendemos que os dois conceitos podem ser aplicados uma vez que alguns dos trabalhadores pesquisados passaram por um processo de perdas ao sair do emprego formal e entrar na informalidade, mas a precariedade das condições de trabalho é uma característica marcante do mercado de trabalho da região nordeste, conforme iremos aprofundar nos estudos no setor calçadista.

3 A INDÚSTRIA CALÇADISTA DA PARAÍBA: BREVE RELATO

A produção de calçados é um dos ramos mais importantes da indústria brasileira. Tem início com a chegada de imigrantes alemães e italianos que, instalados na região sul do país, produziam artesanalmente os calçados de couro no século XIX. Dando continuidade à produção, o Rio Grande do Sul mantém-se até hoje como um polo referência do setor.

O desenvolvimento produtivo enquanto atividade especializada, bem como sua expansão, se tornou possível dada a ampliação do mercado consumidor e a instalação das ferrovias. Contudo, a modernização nesse setor de atividade

sempre foi relativamente baixa, se caracterizando de modo geral por algumas mudanças na substituição do couro por outros materiais (sintéticos e borracha) e na importação de tecnologias advindas da Europa.

Uma característica importante desse setor é que a mais alta tecnologia, maior produção e maior empregabilidade se concentram apenas nas grandes empresas. Estas, em 2007, eram responsáveis por apenas 1% da produção total de calçados no Brasil, sendo que 94% eram produzidos nas micro e pequenas empresas e 5% em médias empresas. Permaneceram e predominam pequenos empreendimentos nesse setor. Respectivamente, grandes, médias e micro e pequenas empresas empregavam em 2007, 39%, 27% e 34% da mão de obra do setor calçadista brasileiro (FIESP, 2009).

A expansão da produção de calçados na região Nordeste se deu em um momento em que a produção nacional já havia se desenvolvido bastante, com participação inclusive na economia internacional, o qual Zingano caracteriza como um processo de *reestruturação* da indústria brasileira, iniciada na década de 1990, quando houve uma abertura comercial que “teria pressionado as indústrias do país a passar por uma modernização tecnológica e administrativa, buscando maior qualidade e produtividade, redução de custos e maior competitividade a nível internacional” (ZINGANO, 2012, p. 45).

Segundo Vêras de Oliveira e Pereira Neto (2009), a consolidação da indústria na Paraíba expressou muitas dificuldades por se tratar de uma região economicamente atrasada, com lento crescimento e com uma informalidade nas relações de trabalho bastante forte.

Os autores ressaltam o fato de que, no começo dos anos 90, a indústria calçadista estava concentrada 30% no Rio Grande do Sul e 25% em São Paulo, na região de Franca. E que esse setor também sofreu intensas mudanças com o processo de reestruturação produtiva, que se expressaram

no deslocamento de uma importante parcela das unidades fabris para o Nordeste, estimulado pelo baixo custo com mão-de-obra e incentivos fiscais. De acordo com as informações dos autores, a indústria calçadista na Paraíba teve início na década de 40, na cidade de Cajazeiras, posteriormente obteve grandes incentivos da SUDENE e nos anos 60 se estendeu para Patos, João Pessoa e Campina Grande. A partir de então, tornou-se possível a classificação em pequenas, médias e grandes indústrias do setor. Citando Siqueira Campos (1995), os autores elaboram uma análise de como ocorre o processo de produção nas grandes indústrias:

[...] O processo de produção das grandes fábricas atuantes na Paraíba envolve as seguintes fases principais: criação (estilo e molde), que envolve uma dimensão “técnica” e outra “mercadológica” (apenas e das 6 grandes fábricas comportam esse momento: a Azaléia S/A e a Alpargatas S/A, além do CTCC); corte (envolve 70% de homens); costura (precedida de marcação; envolve 95% de mulheres; há uma tendência mundial desta fase ser terceirizada para trabalhadores em regime de trabalho doméstico); montagem (80% de homens; ritmo determinado pela esteira). Tais fases se referem à fabricação do cabedal. A fabricação da sola e da palmilha ocorrem, paralelamente, na seção de pré-fabricados. A montagem corresponde à composição entre as partes do cabedal e dos pré-fabricados. Ao final, sucedem-se os passos de expedição, do controle de qualidade e da venda. O processo é marcadamente taylorista-fordista (CAMPOS, 1995, apud VÉRAS DE OLIVEIRA & PEREIRA, 2009, p. 65).

De acordo com a Federação das Indústrias do Estado da Paraíba (FIEP), no ano de 2016, 146 empresas faziam parte do setor calçadista, sendo que dessas apenas 35 empresas encontram-se vinculadas ao sindicato dos calçadistas, o Sindicalçados. Das 146 empresas existentes, 90 (61,64%) estavam situadas no município de Campina Grande, que se destaca como carro chefe no estado, em quantidade de empresas e em número de trabalhadores empregados. Em segundo lugar, temos o município de Patos com 16 (10,95%) das empresas. Na capital do estado, João Pessoa, encontram-se 14 (9,58%) empresas e no município de Catolé do Rocha, situado no sertão paraibano, verifica-se a existência de 5 (3,42%) do total de empresas do estado. As empresas calçadistas estão presentes em 19 municípios da Paraíba, mas os citados acima são os mais representativos.

Na Tabela 2, apresentamos dados e informações sobre os tipos de fabricação das empresas e o número de trabalhadores do setor calçadista de Campina Grande, em 2016, quando verificamos um total de 9.310 trabalhadores distribuídos entre os quatro tipos de fabricação. Na fabricação de calçados de *materiais não especificados anteriormente*, encontram-se 8.483 (91,13) do universo total de trabalhadores do setor. Em segundo lugar, os trabalhadores da fabricação de *calçados em couro*, com um total de 442 (4,72%). Em terceiro lugar, temos os que trabalham na produção de *calçados com material sintético* com 310 (3,32%) do total de trabalhadores do setor calçadista de Campina Grande. Por último, temos aqueles que trabalham na produção de *partes utilizadas na produção de calçados*, de qualquer material, com 74 (0,79%) trabalhadores.

TABELA 2 – TIPO DE FABRICAÇÃO DO SETOR CALÇADISTA NO MUNICÍPIO DE CAMPINA GRANDE, POR NÚMEROS DE TRABALHADORES

Setor calçadista	Número de trabalhadores	Porcentagem (%)
Fabricação de calçados de materiais não especificados anteriormente	8.493	91,13 %
Fabricação de calçados de couro	442	4,72 %
Fabricação de calçados de material sintético	310	3,32 %
Fabricação de parte para calçados, de qualquer material	74	0,79 %
Total	9.319	100 %

Fonte: Cadastro Industrial-FIEP– Elaboração própria/2016.

Os municípios paraibanos que apresentam a maior concentração de trabalhadores empregados são: Campina Grande com um total de 9.319 (67,92%) trabalhadores; município de Santa Rita com 2.027 (14,77%) trabalhadores; em terceiro lugar, a capital do estado João Pessoa, com o número de 494 (3,60%) empregados; e em quarto lugar, temos o município de Alagoa Nova com um total 374 (2,72 %).

Véras de Oliveira e Pereira Neto (2009) fazem referência ao Polo de Couro e Calçados na Paraíba e ao “Fabricão”. O primeiro, patrocinado pelo Governo do Estado, foi inaugurado em 2007, com sede em Campina Grande e está representado atualmente por sete pequenas empresas formais. O polo conta com a parceria do SINDCALÇADOS, FIEP/SENAI e SEBRAE. Tem por objetivo melhorar a estrutura produtiva de pequenos empreendedores, potencializando a produção e melhorando as condições de acesso aos insumos e de comercialização dos produtos. O galpão onde funciona o “Fabricão” foi construído pela Prefeitura de Campina Grande, está situado no Bairro José Pinheiro e agrega pequenos empreendedores. Grande parte das empresas instaladas é informal e possui significativas dificuldades com infraestrutura, falta de

experiência gerencial, baixo capital de giro, baixa qualificação da força de trabalho e falta de acesso a tecnologias.

4 A PESQUISA

A pesquisa de campo foi realizada durante os meses de maio e junho de 2016, por meio de entrevistas semiestruturadas, no Bairro Pedregal e no “Fabricão” (Bairro José Pinheiro), Campina Grande-PB. No Bairro Pedregal, a produção de calçados é domiciliar, e o “Fabricão” abriga micros e pequenos fabricantes de calçados.

Nosso objetivo principal foi conhecer a realidade socioeconômica dos pequenos empreendedores e assalariados terceirizados do setor, bem como o perfil, as trajetórias ocupacionais, condições de trabalho e os principais problemas enfrentados no dia a dia de trabalho. Para isso, foram realizadas 22 entrevistas, sendo quatro com proprietários formais e informais e as demais com trabalhadores terceirizados, também formais e informais.

Verificamos que a situação em que os trabalhadores terceirizados¹⁸ se encontravam no período da realização desta pesquisa, não era muito diferente nos dois locais estudados, principalmente no que diz respeito à precariedade das condições de trabalho, a qual tem se intensificado ainda mais devido à atual crise econômica, com o aumento do desemprego e da informalidade. Os pequenos empreendedores¹⁹ alegaram que, com a crise, toda a cadeia produtiva vem sendo atingida e que estão trabalhando com 50% da força de trabalho. Salientaram que a diminuição do poder aquisitivo da população faz com que as pessoas diminuam o consumo. Além das baixas encomendas, o alto preço das

¹⁸ Trabalhadores terceirizados assalariados formais e informais.

¹⁹ Proprietários de pequenas unidades produtivas domiciliares e não domiciliares, no caso do Fabricão.

matérias-primas utilizadas na fabricação de calçados também vem se tornando outro problema para manter a produção e o funcionamento das pequenas unidades produtivas.

Segundo entrevistados, a terceirização e a informalidade foram intensificadas no setor como forma de diminuir os custos com os direitos sociais dos trabalhadores, ou seja, como estratégia de sobrevivência do empreendimento. Os reflexos da crise ficam claros quando verificamos que no ano de 2009, no espaço do “Fabricão” havia 14 microempresas funcionando, e no momento da realização desta pesquisa, no ano de 2016, encontramos somente sete delas no local. As demais foram fechadas por não aguentarem as consequências da crise econômica atual.

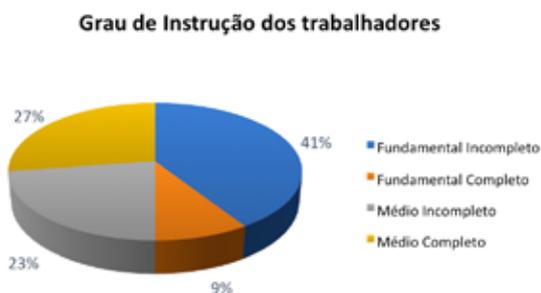
4.1 Perfil dos Trabalhadores Entrevistados

A idade dos entrevistados varia de 20 a 74 anos, sendo a maior concentração na faixa etária de 26 a 30 anos. O local de nascimento da maioria é o município de Campina Grande e outros municípios vizinhos, a exemplo de Piancó e Pocinhos. O estado civil de nove dos entrevistados é casado, oito são solteiros e os demais separados ou vivem juntos com seus cônjuges sem serem casados oficialmente. A maioria possui de 2 a 3 filhos, mas há quem tenha um filho apenas e outros que não possuem filhos.

O grau de instrução de 40,9% do grupo pesquisado é o ensino fundamental incompleto, seguido por 27,3% de ensino médio completo. Ao serem perguntados se estavam satisfeitos com o grau de instrução, dez deles disseram que sim e os outros doze disseram que não e que gostariam de voltar a estudar. Entretanto, salientaram que a falta de tempo é um fator de impedimento para o retorno aos estudos. Como o grau de instrução da maioria é baixo, eles acabam não tendo

muitas opções no mercado de trabalho, que já é restrito até mesmo para quem tem curso superior.

FIGURA 1



Fonte: pesquisa própria/2016.

As funções que ocupavam eram bem diversificadas. Entre as mais citadas estão: costureiro, montador, cortador, pespontador, injetor e serviços gerais. Entre os produtos fabricados citados estão: sandálias rasteiras, sapatilhas, sapatos, mocassins, bota de couro, palmilhas, calcanheira, miolo, entre outros. As atividades de trabalho são bem parcelares e repetitivas, nos moldes tayloristas/fordistas. A comercialização é feita nas feiras de Campina Grande, mas principalmente nas feiras do Polo do Agreste Pernambucano de Caruaru e Santa Cruz do Capibaribe. Um dos entrevistados possuía uma loja juntamente com a fábrica domiciliar e vendia ali mesmo seus produtos. Para economizar tempo e dinheiro, terceirizavam também a comercialização a atravessadores, os quais levavam os calçados para vender nas feiras da região nordeste. Ou seja, verifica-se que a terceirização é uma realidade tanto na produção dos calçados quanto na comercialização desses produtos.

O tempo de trabalho como terceirizados variou bastante, mas a maior frequência foi de 1 a 4 anos. A maioria dos trabalhadores possuía experiência com trabalho formal e apenas cinco trabalhadores, os mais jovens, nunca tiveram acesso ao trabalho formal, com carteira assinada e com os direitos sociais. Os motivos da entrada na atividade de produção de calçados, na maioria dos casos estavam relacionados com experiências familiares.

Foi perguntado se haviam feito algum curso de qualificação profissional e verificamos que apenas dois trabalhadores do total de entrevistados haviam feito cursos de qualificação no SENAI²⁰ e SEBRAE²¹, de Cortador Completo e Empreendedorismo, respectivamente. Os demais nunca fizeram nenhum tipo de curso e aprenderam a profissão com a experiência de familiares e amigos. Observa-se que muitas vezes na luta diária pela sobrevivência não existe espaço para cursos de qualificação profissional e a experiência adquirida na atividade, ao longo do tempo, passa a ser fundamental.

Nesse sentido, sobre as trajetórias ocupacionais verificamos que a maioria deles já trabalhava na produção calçadista desde o primeiro emprego, como podemos conferir nas falas dos entrevistados:

Mudou muita coisa. Eu comecei a trabalhar com 14 anos. Já no setor calçadista. Lá foi tipo um “sindicato” pra mim. Lá foi onde eu aprendi tudo. Lá eu fazia acordo. Apesar de ser assinado eu fazia acordo. Ele gostava de fazer, eu fazia. Trabalhei uns 4 anos. Depois eu saí, fui pra outra empresa trabalhar. De calçados também.

Eu comecei a trabalhar com 15 anos de idade, nesse ramo de calçados mesmo... Eu queria ser um profissional no

20 Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial.

21 Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

ramo de calçados. Aí fui mudando, né? Fiz o curso completo. Estudando... e sempre sendo cobrado. Aí saí de um emprego e fui pra outro. Aí veio a oportunidade, de ser um profissional da área. E mudei, né? Passei a ser almoxarife e motorista. Duas funções a mais, né?

Eu comecei a trabalhar com uns 18 anos, visse? A trabalhar como funcionário, né? Em empresa formal. A partir dos 25 como proprietário aqui no Fabricão. Toda a vida trabalhei com calçados. Ganhei experiência e graças a Deus está indo bem.

Um dos trabalhadores entrevistados trabalhou em cinco empresas ao longo de sua trajetória ocupacional, em todas com carteira assinada, mas no momento está mais satisfeito sendo terceirizado informal. Ou seja, há quem prefira a informalidade nas relações de trabalho do que carteira assinada. Percebe-se nas falas que para alguns trabalhadores o mais importante é garantir a reprodução do hoje, do imediato, não se observa muita preocupação com o futuro e com a aposentadoria, por exemplo. O trabalhador a seguir disse estar satisfeito, mas salientou que gostaria de ter direito a férias. Nas suas palavras: *“Tô satisfeito com esse emprego que eu tô. Eu tô adorando... Só tô afim de tirar umas férias de 15 dias (...) Que eu gosto de ficar em casa, né? Não vou mentir.”*

Quando questionado sobre seus sonhos para o futuro, o entrevistado relatou logo o desejo de ter uma casa própria e destaca que isso permitiria que sua filha fosse morar com ele. Diz ele: *“Rapaz, como eu não tenho casa, somente o sonho de ter uma casa, pra morar com minha filha. Minha mãe tem a casa dela, mas não é minha, né?”*

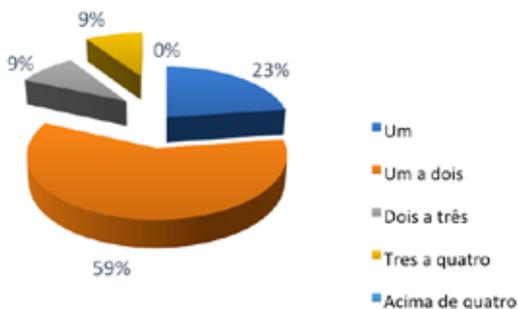
Entre os sonhos citados pelos trabalhadores foram destacados: o desejo de poder dar uma boa educação para seus filhos, mais segurança financeira e o sonho de trabalhar por conta própria.

4.2 Condições de Trabalho

As condições de trabalho são profundamente marcadas pela precariedade, tanto do ponto de vista do ambiente, com locais pequenos, pouco ventilados e superlotados de matérias-primas, com forte cheiro de cola e tinta, como das péssimas condições das máquinas e instrumentos de trabalho utilizados na fabricação, e também pela baixa remuneração recebida. A maioria dos entrevistados (60,0%) recebe um rendimento que fica entre um e dois salários mínimos. Apenas dois dos entrevistados recebem de três a quatro salários mínimos. Vale salientar que nos dados estão incluídos os quatro pequenos proprietários entrevistados.

FIGURA 2

Renda média dos trabalhadores, por salário mínimo



Fonte: Pesquisa própria/2016.

A maioria trabalha oito horas diárias – apenas dois dos entrevistados proprietários de pequenos empreendimentos domiciliares trabalham nos três turnos. Um deles, falando das dificuldades em manter o negócio, alegou que “é preciso trabalhar no jantar para garantir o almoço do dia seguinte”.

Também foi verificado que quando existia demanda para atender a uma determinada encomenda, os trabalhadores são chamados a fazer horas extras, mas no momento da pesquisa isso não vinha ocorrendo. Alegaram que devido a crise econômica que o país está passando, não sabem por quanto tempo poderão manter o negócio e os poucos funcionários que possuem, ou seja, no momento da pesquisa, o futuro tanto dos proprietários dos fabricos quanto dos trabalhadores terceirizados encontra-se pleno de incertezas.

A terceirização é uma prática rotineira nesses empreendimentos domiciliares. Verificamos que entre os fabricos visitados, somente uma fábrica, especializada em fazer solas de calçados, não utiliza a terceirização ou subcontratação de alguma das etapas do processo de produção, até porque não existem etapas diferentes na fabricação do solado. No entanto, nas demais fábricas pesquisadas, todas terceirizam – para eles, “subcontratam”. Muitas vezes, o próprio fabricante se dirige para outra fábrica do bairro, que geralmente fica nas proximidades e ele mesmo executa a etapa que necessita para o calçado que está produzindo. Dessa forma, tem gastos apenas com o aluguel do maquinário necessário, para aquela etapa da produção. Mas muitas vezes, eles trocam atividades de trabalho, ou seja, observamos que eles procuram se ajudar mutuamente e que existe pouca concorrência entre os produtores domiciliares. Segundo depoimentos dos fabricantes que organizam o trabalho dessa forma, eles assim o fazem por ser menos dispendioso do que comprar máquinas específicas para realizar cada uma das etapas do processo de produção.

No entanto, quando perguntamos aos trabalhadores sobre as principais diferenças entre o trabalho terceirizado informal e o contratado formalmente, a maioria concorda que trabalho formal é melhor, devido à segurança obtida com os direitos sociais. Houve, no entanto, quem defendeu a

informalidade nas relações de trabalho, pelo fato de ganhar mais, ou seja, muitas vezes assinar a carteira de trabalho significa diminuição do salário.

Pra falar a verdade mesmo, bom mesmo é assinado. Mas é porque, como a gente ganha um dinheiro a mais, aí também é bom, né? O clandestino também é bom, porque sempre tem um dinheiro a mais. O salário é oitocentos. A gente tem trezentos, quatrocentos a mais, entendeu? Por isso que a gente acha bom. Só é ruim o INSS que a gente não paga. Mas por uma parte, é bom, que ajuda muito um pai de família, né? Já livra um aluguel pra um pai de família.

Rapaz, assinado tem mais vantagem. Tem o décimo terceiro, tem o PIS, você é assegurado também nos casos de acidente. Você paga suas contas certo ali, tem o seguro-desemprego. E aqui não é assim. Aqui é um acordo o que você aqui.

As principais diferenças é só a questão da segurança no trabalho. Você tem seus direitos garantidos só isso mesmo, nada mais, trabalha mais tranquilo em caso de doença você está assegurado.

Por outro lado, do ponto de vista de um proprietário entrevistado, uma das principais dificuldades enfrentadas no dia a dia são os baixos rendimentos para o fabricante, conforme depoimento,

(...) o fabricante ganha muito pouco em comparação com os lojistas. A gente fabrica, compra material caro demais pros donos dos armazéns e só quem ganha dinheiro mesmo é os donos dos armazéns e os lojistas. Os fabricantes ganham muito pouco.

Enfim, verificamos que as condições de trabalho e de vida dos trabalhadores e pequenos empreendedores entrevistados são marcadas pela precariedade em seus vários aspectos. Mesmo assim, estão se reinventando da maneira que podem e seguem suas lutas. Observamos que são verdadeiros heróis da resistência, pois lutam diariamente pela sobrevivência deles e de suas famílias.

É sabido que as sociedades capitalistas atuais estão convivendo com graves problemas sociais, tanto aqueles provocados pelo desemprego, terceirização e precarização das condições de trabalho, quanto pela violência, fome, destruição do meio ambiente, pobreza, e um grande aumento da desesperança para uma vida digna e com sentido, o que nos faz perceber que o desenvolvimento das forças produtivas não está resultando em melhoria na qualidade de vida, para grande parte da população mundial. Dessa forma, os pequenos produtores das periferias, que costumam vender seus produtos nas feiras populares, estão sendo fortemente atingidos pela dinâmica mais global da economia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com essas mudanças no mundo do trabalho, a classe trabalhadora em geral foi profundamente atingida na sua já frágil forma de ser, pois entre as consequências dessas mudanças temos o aumento do desemprego, da terceirização, da subcontratação, do trabalho a domicílio e da informalidade, tendo em comum a marca da precarização das condições de trabalho.

Na atualidade verifica-se que a reestruturação produtiva tem avançado de formas diferenciadas nas economias capitalistas centrais e nos países periféricos, adaptando-se, reconfigurando-se de acordo com a realidade específica local.

Dessa forma, mostra-se distinta entre regiões, entre setores de atividades produtivas e entre empresas, seja no âmbito da organização do trabalho em fábricas, fabricos, facções ou unidades produtivas domiciliares. É o caso das pequenas unidades produtoras de calçados estudadas e situadas nos bairros da periferia de Campina Grande, onde podemos afirmar que o desenvolvimento do setor calçadista expressa dinâmicas do mercado nacional, mas com forte traço de elementos da economia local, marcada pela informalidade e pela precariedade das relações de trabalho, o que vem aumentando as incertezas sobre o futuro profissional dos trabalhadores.

Essas “novas” formas de organização do trabalho sempre existiram, mas na atualidade vêm sendo reconfiguradas por meio de formas “atípicas” de trabalho, as quais vêm levando a fragmentação e heterogeneização cada vez maior da classe trabalhadora. Com isso, a consciência de classe enfraquece e o sindicalismo entra em uma crise –agravada pela aprovação da Reforma Trabalhista e pela retirada do imposto sindical obrigatório, o que significa o aumento da insegurança e incertezas de uma vida organizada de acordo com os interesses coletivos dos trabalhadores e trabalhadoras de forma geral. Além disso, temos a inclusão de outras formas precárias de trabalho como é o caso do trabalho intermitente, bem como uma reconfiguração de formas de “empreendedorismo”, as quais vêm sendo analisados como PJ (empreendedor do eu sozinho) e outras formas de uberização²² do trabalho, que atingem diversas ocupações, nas quais os trabalhadores ficam transitando entre a formalidade e informalidade.

Em suma pode-se dizer que aquilo que hoje muitos denominam de “novo”, no capitalismo, constitui-se em um

22 Segundo Abílio (2018), a “uberização do trabalho” é a continuidade e atualização do que historicamente sempre marcou o mercado de trabalho brasileiro: informalidade, precarização, instabilidade, rotatividade, etc., ou seja, relações de trabalho nada novas”. Disponível em: <http://www.ihu.unisinos.br/160-noticias/cepat/577779-o-mundo-do-trabalho-em-um-contexto-de-uberizacao>. Acesso em: 09 mar. 2019.

ponto chave para o capital continuar se reproduzindo, pois transformando continuamente a base técnica da produção, alteram-se também as atividades dos trabalhadores e as relações sociais que os homens estabelecem entre si. Dessa forma, refletir sobre as mudanças no mundo do trabalho no atual contexto histórico, social, econômico e político, é uma tarefa de grande relevância científica, pois se trata de um tema bastante dinâmico que necessita ser constantemente visitado para ser apreendido, compreendido e explicado, especialmente em regiões periféricas, como é o caso dos trabalhadores que da produção de calçados em Campina Grande/PB.

Essas formas de precarização e precariedade das condições de trabalho são agravadas pelas políticas neoliberais que buscam a participação mínima do Estado. Verifica-se um total abandono por parte do Estado desses pequenos fabricantes de calçados. Por fim, concordando com Márcia Leite (2011, p. 57), o enfrentamento dessa precária condição de trabalho será possível mediante o retorno do “crescimento econômico, ampliação das políticas públicas voltadas para a fiscalização das formas ilegais e ilícitas de trabalho”.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**. Ensaio sobre a afirmação e negação do trabalho. Boitempo: São Paulo, 2000.

ARAÚJO, A. M. O Trabalho flexível e a informalidade reconfigurada. *In*: VÉRAS DE OLIVEIRA, R.; GOMES, D.; TARGINO, I. (Orgs).

Marchas e contramarchas da informalidade do trabalho: das origens às novas abordagens. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2011, p. 161-189.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES. Secretaria Nacional de

- Relações de Trabalho. **Dossiê Terceirização e Desenvolvimento:** uma conta que não fecha. São Paulo: CUT/DIEESE, 2014, p. 1-56.
- CHANG, K.; CORTELETTI, R. **Terceirização e trabalho precário:** um estudo no polo calçadista do município de Campina Grande-PB. Relatório final PIBIC/CNPq/UGCG, p. 1-21, 2017.
- CORTELETTI, R.; SILVA, D. Terceirização e trabalho precário: um estudo no setor calçadista de Campina Grande/PB. *In:* Congresso da Associação Latinoamericana de Estudos do Trabalho, 8., 2016, Buenos Aires, Argentina. **Anais [...].** Buenos Aires: ALAST, 2016.
- DRUCK, G.; FRANCO, T. (Orgs). **A perda da razão social do trabalho:** terceirização e precarização. São Paulo: Boitempo, 2007.
- HARVEY, D. **A condição pós-moderna.** 15. ed. São Paulo: Loyola, 2006.
- LEITE, M. O trabalho no Brasil dos anos 2000: as duas faces de um mesmo processo. *In:* VÉRAS DE OLIVEIRA, R.; GOMES, D.; TARGINO, I. (Orgs). **Marchas e contramarchas da informalidade do trabalho:** das origens às novas abordagens. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2011, p. 29-59.
- LIMA, J. C. **As artimanhas da flexibilização: o trabalho terceirizado em cooperativas de produção.** São Paulo: Terceira Margem, 2002.
- SILVA JUNIOR, G.; ALVES, J.. A Dinâmica recente do mercado de trabalho campinense: mudanças e permanências. *In:* VÉRAS DE OLIVEIRA, R. (Org.). **Campina Grande em Debate:** a condição urbana da periferia pela lente do trabalho e das políticas públicas. Campina Grande: EDUEPB, UFCG, 2009, p. 35-55.
- VÉRAS DE OLIVEIRA, R.; PEREIRA NETO, E. Indústria calçadista, emprego, qualificação e ação pública em Campina Grande. *In:* VERAS DE OLIVEIRA, R. (Org.). **Campina Grande em Debate:** a condição urbana da periferia pela lente do trabalho e das políticas públicas. Campina Grande: EDUEPB, UFCG, 2009, p. 59-83.
- ZINGANO, E. M. **O complexo calçadista brasileiro e as causas da**

queda do seu desempenho no período de 2003 a 2011. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul). Porto Alegre, 2012. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/55009/000856498.pdf?sequence=1>. Acesso em: 07 jul. 2016.

ENVELHECIMENTO E APOSENTADORIA: REFLEXÕES SOBRE MULHERES IDOSAS NO CONTEXTO BRASILEIRO E NORDESTINO²³

Elisabeth Cavalcante dos Santos²⁴

Fernando Arruda Gonçalves²⁵

Diogo Henrique Helal²⁶

Ana Márcia B. Almeida Pereira²⁷

RESUMO

Em função de uma feminilização do envelhecimento, das várias experiências vivenciadas durante a aposentadoria, e do fato de o Nordeste ser uma das regiões brasileiras com níveis mais elevados de desigualdade de gênero, o objetivo deste artigo é levantar reflexões teóricas sobre o envelhecimento e a aposentadoria das mulheres no contexto brasileiro e nordestino. Buscamos, através da literatura sobre o assunto, entender como se dá a construção social da mulher,

23 Trata-se de adaptação do texto apresentado no II Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais (CBEO), em 2014.

24 Professora do CAA/UFPE. Doutora em Administração pelo PPGA/UFPB. elisabethcsantos@gmail.com.

25 Mestre em Administração pelo PROPAD/UFPE. nandoarruda17@hotmail.com.

26 Pesquisador da FUNDAJ/MEC. Professor do PPGA/UFPB e do UniFBV/Adtalem. Doutor em Ciências Humanas (UFMG). diogohh@yahoo.com.br.

27 Professora do CAA/UFPE. Doutora em Administração pelo PPGA/UFPB. anabatistaalmeida@gmail.com.

do envelhecimento e aposentadoria, como as mulheres se inserem no mercado de trabalho, e quais as consequências disso para a questão da aposentadoria. As principais reflexões levantadas dizem respeito, primeiramente, à situação de vulnerabilidade de muitas mulheres nordestinas, em virtude das estruturas patriarcais características das relações sociais dessa região. Em segundo lugar, sugerimos que apesar dessa vulnerabilidade que a mulher idosa sofre no Nordeste, é possível a existência de resistências ligadas a aspectos culturais tradicionais. Em terceiro lugar, reforçamos a necessidade de se compreender os diferentes lugares de fala nos estudos sobre sujeitos marginalizados.

Palavras-chave: Envelhecimento; Aposentadoria; Mulheres; Nordeste; Brasil.

1 INTRODUÇÃO

Ser idoso é, para muitos, sinônimo de fragilidade, de problemas de saúde, de solidão, de incapacidade. Este senso comum acerca do tema serve, muitas vezes, como justificativa para a exclusão desses indivíduos, numa sociedade que vê no jovem a força propulsora do dinamismo, inteligência etc. Podemos dizer que este lugar comum constitui explicações modernas de envelhecimento, centradas no discurso de degradação e de marginalidade, tal como afirmam Kelley-Moore e Lin (2011).

Entretanto, ao olhar o fenômeno como uma construção social, percebemos que ser idoso envolve processos complexos relacionados à cultura, à ética, aos direitos humanos etc. Neste texto, buscamos construir um olhar crítico sobre os fenômenos do envelhecimento e da aposentadoria, considerados aqui como uma construção social. Em outras palavras, acreditamos que ambos os fenômenos podem ser definidos

em termos culturais, sociais, econômicos, não se restringindo meramente a aspectos biológicos, no caso do envelhecimento, ou jurídico-legais, no caso da aposentadoria.

Mais especificamente, realizamos um recorte de gênero sobre estes fenômenos, uma vez que estudos têm demonstrado que as mulheres vivenciam o envelhecimento e a aposentadoria de modo diferente dos homens (ARBER; GINN, 2005; ESTES, 2005; BASSIT; WITTER, 2010; MEYER; PARKER, 2011; DUBERLEY et al., 2014).

Dados evidenciam a importância em se realizar recortes de gênero na discussão sobre envelhecimento e aposentadoria. Bruschini et al. (2011), por exemplo, apontam para o fenômeno do envelhecimento da população com maior expectativa de vida ao nascer para as mulheres (77 anos) em relação aos homens (69,4 anos) e, conseqüentemente, maior presença feminina na população idosa, apontando para o fato de que o envelhecimento parece ser um fenômeno mais feminino do que masculino.

As mulheres também estão em maior número no mercado informal, mesmo ultrapassando os homens nos níveis educacionais até nas faixas de renda inferiores, como aponta Tavares (2011). Dados de 2018 da Organização Internacional do Trabalho (OIT) revelam que mulheres possuem menor probabilidade de acessar o mercado de trabalho, e quando o acessam, possuem maior dificuldade de conseguirem emprego. Quando empregadas, as mulheres sofrem segregação em termos de setor, ocupação e tipo de relação de emprego, resultando num acesso restrito ao trabalho de qualidade (ILO, 2018a). Essa situação reforça o que Bruschini et al. (2011, p. 143) já afirmavam sobre as mulheres seguirem “ganhando salários inferiores aos dos homens em quase todas as ocupações, são maioria no mercado informal, nas ocupações precárias e sem remuneração, além de recair sobre elas grande parte das

tarefas domésticas”. Tais características têm impacto direto na aposentadoria, tornando este fenômeno diferenciado para as mulheres, como discutiremos ao longo do artigo.

Dessa forma, tentamos, ao longo do trabalho, entender, em termos teóricos, como se dá essa construção social do envelhecimento e da aposentadoria no caso das mulheres, como as mulheres se inserem no mercado de trabalho, quais as consequências disso para a questão da aposentadoria, e que considerações podemos tecer sobre essas questões no contexto brasileiro e nordestino. De forma mais concisa, o objetivo do texto é levantar reflexões teóricas sobre o envelhecimento e a aposentadoria das mulheres no contexto brasileiro e nordestino.

Diante do fato da aposentadoria representar um acontecimento importante de um estágio do curso de vida (o envelhecimento) relacionado ao desempenho profissional passado do indivíduo, consideramos que esta pode ser vista como um processo de acúmulo de vantagens e desvantagens (MARSHALL; BENGTON, 2011), a depender do lugar social ocupado (RIBEIRO, 2017) pelas mulheres idosas. Nesse sentido, argumenta-se que a aposentadoria não pode ser vista como caminho único e linear, sendo relevante refletir sobre a aposentadoria de mulheres, em especial aquelas localizadas no Nordeste brasileiro, pois elas acumulam, ao longo da vida, um conjunto maior de desvantagens, que torna a aposentadoria um grande desafio.

É importante ressaltar aqui que damos prioridade a duas perspectivas teóricas para tecer as considerações sobre o tema envelhecimento, uma vez que as consideramos as mais adequadas para a compreensão do fenômeno em questão, além de possuírem pontos em comum. A primeira delas é a perspectiva do curso de vida, e a segunda, a teoria das vantagens e desvantagens acumuladas (MARSHALL; BENGTON, 2011), que dialogam com a noção de lugar de fala (RIBEIRO, 2017).

Logo após a discussão sobre envelhecimento e gênero, buscamos discutir o papel da mulher no mundo do trabalho, na tentativa de entender as desvantagens que elas acumulam ao longo de suas vidas nesse contexto, e que culminarão em experiências de envelhecimento e de aposentadoria singulares para este grupo social.

Em seguida, traremos algumas considerações teóricas sobre a aposentadoria para mulheres e, posteriormente, levantaremos nossas reflexões sobre o assunto para o contexto brasileiro, especificamente, no Nordeste, local de confecção deste trabalho e uma das regiões onde se tem níveis elevados de desigualdades de gênero.

2 O ENVELHECIMENTO E SUAS IMPLICAÇÕES AO GÊNERO FEMININO

Como dito anteriormente, as considerações sobre envelhecimento trazidas neste trabalho partem de duas perspectivas teóricas muito específicas. A primeira é a Teoria do Curso de Vida, que Marshall e Bengtson (2011) afirmam ser uma abordagem interdisciplinar, e que conta com alguns princípios como (1) a ideia de que a mudança no desenvolvimento e representação do envelhecimento é um processo contínuo que se dá no curso de vida individual e estrutural no tempo histórico, (2) esta mudança ocorre na inter-relação de domínios sociais, psicológicos e biológicos, e (3) o desenvolvimento ao longo da vida é multideterminado.

A segunda perspectiva teórica é a teorias das vantagens e desvantagens acumuladas, que acredita que as condições do indivíduo enquanto idoso são fruto das vantagens e desvantagens acumuladas ao longo de sua história (MARSHALL; BENGTSON, 2011). Entendemos que esta teoria dialoga com a primeira uma vez que também considera como fundamental

o papel da história para a compreensão do processo de envelhecimento.

Dessa forma, o envelhecimento é compreendido como um processo resultante das experiências passadas do indivíduo, e das relações deste com domínios diversos (social, psicológico, biológico etc.). É um conjunto de experiências individuais e coletivas, histórica, social e culturalmente situadas, que podem ser marcadas por harmonias e conflitos, inclusões e exclusões.

Neste sentido, uma das considerações-base dessas perspectivas a ser frisada aqui é a existência de uma heterogeneidade na experiência do envelhecimento, como afirmam Kelley-Moore e Lin (2011). Ou seja, a experiência do envelhecimento para determinados grupos sociais não é a mesma para outros. Angel e Settersten Jr. (2011), por exemplo, evidenciam que diferentes são as experiências de proteção social aos mais velhos em decorrência de aspectos culturais em países diferentes. Neste texto, portanto, buscaremos as singularidades na experiência de envelhecimento para as mulheres, enquanto grupo social, principalmente aquelas inseridas no contexto brasileiro.

Antes de tratar especificamente sobre o envelhecimento, é importante considerar que ser mulher, assim como ser idoso, também é uma construção social. Como já dizia Simone de Beauvoir (1967, p. 9), “ninguém nasce mulher: torna-se mulher”, questionando, assim, a naturalização dos comportamentos e papéis atribuídos às mulheres, constatando que tais papéis, na verdade, são fruto de uma construção social.

Neste sentido, Burawoy (2010) chama a atenção para uma inversão ou naturalização de causa e efeito, na qual as diferenças entre homens e mulheres, vistas como causas, são, na verdade, efeitos da ação de forças históricas e de socialização. O autor reforça a condição da mulher enquanto

construção sócio-histórica, usando as ideias de Beauvoir, que se dá através da maneira pela qual a “feminilidade é imposta às meninas, as fantasias e ansiedades da segregação compulsória na adolescência, e por fim os traumas da iniciação sexual” (BURAWOY, 2010, p. 143).

Para Beauvoir, a mulher foi historicamente vista como o outro do homem, ou o segundo sexo. Os homens nutrem fantasias sobre as mulheres que justificam sua subordinação, fantasias que veem a mulher enquanto escrava, uma companheira dos desejos caprichosos dos homens em busca de uma autorrealização egoísta, um ídolo de culto, uma simples distração ou recompensa pelas ansiedades provocadas pelo envolvimento deles em competições nobres ou cruéis com os outros homens (BURAWOY, 2010).

Bourdieu (2002), por sua vez, contribui com esse debate, na medida em que afirma que a diferenciação existente entre homens e mulheres é parte de um processo histórico, construído e naturalizado em sociedade, o que o autor denomina biologização do social, ou socialização do biológico. Para o autor, essas relações de gênero, entendidas sob a perspectiva das relações de poder existentes em campos de forças, foram historicamente marcadas pela superioridade masculina, estruturada e reproduzida por meio de práticas, representações e regulamentos internalizados pelos sujeitos (BOURDIEU, 2002).

Assim, para Bourdieu (2002), a dominação masculina resulta de uma “construção social naturalizada (os ‘gêneros’ como *habitus* sexuados)” (BOURDIEU, 2002, p. 7), que “incorporamos sob a forma de esquemas inconscientes de percepção e de apreciação” (BOURDIEU, 2002, p. 13). Este *habitus* sexuado pode ser caracterizado, portanto, como sistemas de esquemas de percepção, de pensamento e de ação, criados a partir de estruturas invariantes, que ditam a ordem das coisas, e constituem condição *sine qua non* da dominação como

estratégia das instituições que ostentam o poder (SAYÃO, 2003).

Ainda segundo Bourdieu (2002), a dominação masculina constitui-se numa violência simbólica, suave, insensível, e invisível às suas próprias vítimas, sendo exercida pelas vias puramente simbólicas da comunicação e do conhecimento. Ela está presente, ao mesmo tempo, no estado objetivado das coisas, em todo o mundo social e, em estado incorporado, nos corpos e nos *habitus* dos agentes.

Importante destacar ainda que os autores tratados aqui não excluem a possibilidade de emancipação da mulher, e a principal convergência entre eles neste sentido parece ser o reconhecimento mútuo entre ambos os sexos (BURAWOY, 2010). Sayão (2003) traz à discussão Michelle Perrot, que dá visibilidade ao movimento de contraposição ao poder (no singular) exercido pelas mulheres, muitas vezes, nas mesmas instituições, espaços e lugares onde a dominação masculina se dá, por meio de estratégias ligadas à vida cotidiana, as quais lhes conferem “poderes” (no plural) em aspectos relacionais do convívio cotidiano, não existindo assim uma longa e absoluta submissão das mulheres.

Esta visão condiz com a própria perspectiva relacional sobre a realidade social defendida por Pierre Bourdieu em seus estudos. Para o autor, a lógica de dominação numa estrutura social, apoiada numa distinção social, pode ser revertida pelas constantes lutas por poder simbólico entre os grupos, ou seja, pelo poder de ditar qual a visão de mundo legítima dentro de um campo social (BOURDIEU, 2007).

Quando associadas, as duas construções sociais aqui discutidas - envelhecimento e gênero – formam um fenômeno ainda mais complexo. Bassit e Witter (2010) chamam a atenção para o fato do envelhecimento ser visto por alguns autores como um fenômeno feminino, sendo comum o uso do termo feminilização do envelhecimento, uma vez que a

maioria da população de idosos é constituída por mulheres. Ainda de acordo com estes autores, as mulheres utilizam mais os serviços de saúde que os homens, são mais pobres que estes, e geralmente envelhecem sozinhas, sem a companhia do parceiro, além de geralmente terem ainda a responsabilidade pelo cuidado de outrem.

Comparadas aos homens, as mulheres idosas são maioria no quesito viuvez, nas casas de repouso, a maioria a receber pensão do Estado (menor que a pensão privada), possuem mais doenças crônicas e sofrem de forma desproporcional de pobreza (ARBER; GINN, 2005; ESTES, 2005).

Analisando essas desvantagens, principalmente as econômicas, sob uma perspectiva das vantagens e desvantagens acumuladas no curso de vida, Estes (2005) propõe que as mulheres são, ao longo de suas vidas, relegadas a atividades consideradas pouco rentáveis para o mercado, nomeadamente, as atividades domésticas e de subsistência, nas quais o Estado (na sua forma atual neoliberal) não intervé, fazendo prevalecer a situação de vulnerabilidade econômica delas. Dentre estas atividades desenvolvidas tradicionalmente pelas mulheres, estão os cuidados dispensados a crianças e idosos, trabalho este muitas vezes sem remuneração financeira, o que as torna reconhecidamente as mantenedoras dos vínculos afetivos familiares (ESTES, 2005).

Para a autora, esta situação é agravada pelo fato das forças da globalização neoliberal com base no mercado estarem fundadas nas pré-existentes hierarquias rígidas do patriarcado, no qual o trabalho empobrece as mulheres. Assim, o mercado acaba aprofundando a pobreza com base no gênero.

Bourdieu (2002) também levantou essa questão ao discutir que os papéis distintos entre homens e mulheres refletem diretamente na divisão do trabalho: historicamente, aos homens foi resguardado o espaço público e às mulheres, o espaço privado, do lar, “baseadas em uma divisão sexual do

trabalho de produção e reprodução biológica e social, que confere aos homens a melhor parte” (BOURDIEU, 2002, p. 45).

Esta questão será melhor discutida na próxima seção do trabalho, mas já é possível observar o quanto é fundamental a compreensão de qual a construção social do papel da mulher. Este papel, que não lhe é natural, pode fazer surgir desvantagens ao longo da vida, que culminam em situações de vulnerabilidade social e econômica na velhice.

Optamos por compreender esta vulnerabilidade da mulher no momento da velhice a partir da ideia de sobreposição de exclusões, ou seja, da ideia dos riscos combinados resultantes de se estar em vários estados ou posições vulneráveis (SETTERSEN; ANGEL, 2011). A noção de “lugar de fala” (RIBEIRO, 2017), proveniente do *feminist standpoint*, também nos ajuda a tecer reflexões nesse sentido, na medida em que aponta a possibilidade de intersecção de desigualdades e permite localizar grupos sociais nas relações de poder. Desse modo, os preconceitos e consequentes exclusões relacionados a cada uma das posições sociais (como ser mulher e ser idosa, focos desse trabalho), quando unidos, tornam a opressão mais complexa. A situação fica ainda mais delicada quando tratamos de outras posições vulneráveis como, por exemplo, o caso de uma mulher idosa, homossexual, negra, e nordestina no contexto brasileiro.

Neste trabalho, abordaremos mais adiante o contexto brasileiro e nordestino. No Brasil, as mulheres carregam os fardos da pobreza, da desigualdade e da violência, afirma Tavares (2011). Apesar de ter alcançado mudanças significativas, tais como a eleição da primeira presidenta mulher em 2010, seguida de um maior número de mulheres nos corpos legislativos estaduais e federais, e de um maior compromisso com diversas Convenções e Tratados internacionais que garantem os direitos das mulheres, “o estado brasileiro não conseguiu melhorar a situação da maioria das mulheres

brasileiras, especialmente das mais pobres, rurais, negras e indígenas, que continuam a experimentar exclusão social e violência” (TAVARES, 2011, p. 8). O polêmico processo de *impeachment* da única presidenta do Brasil é um bom exemplo disso.

Quando olhamos para o Nordeste, a situação das mulheres se torna ainda mais delicada. Pelegrino (2011) afirma que o Norte e o Nordeste do Brasil são as regiões menos desenvolvidas do país, onde se tem níveis mais elevados de desigualdade de gênero. Tavares (2011) traz dados que apontam que é nesta região onde se encontram quase metade das brasileiras analfabetas (ressaltando que mais da metade das pessoas analfabetas no Brasil são mulheres). Dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio Contínua (PNAD Contínua) de 2018 mostram que as mulheres são maioria dentre os desempregados nessa região, além de receberem rendimentos menores que os homens (IBGE, 2018).

É ainda no Nordeste onde se encontra a maioria dos domicílios rurais sem acesso à estrutura básica. De acordo com Cintrão e Siliprandi (2011), que analisam especialmente o contexto rural: “na região Nordeste, metade dos domicílios rurais ainda não tem canalização interna (49,6% – 1,96 milhões de domicílios), o que dificulta sobremaneira todos os trabalhos domésticos de limpeza, lavagem de roupa, elaboração da comida, que recaem sobre as mulheres” (TAVARES, 2011, p. 192). Estas questões justificam a necessidade de levantarmos reflexões sobre o envelhecimento e aposentadoria para mulheres no contexto brasileiro e nordestino, como propomos neste trabalho.

Na próxima seção, abordaremos a questão das mulheres no mercado de trabalho brasileiro e nordestino, a fim de compreender estas desvantagens ao longo de suas vidas no mundo do trabalho, e como isto interfere na sua transição para a aposentadoria.

3 AS MULHERES E O MERCADO DE TRABALHO

Pensar a relação entre a mulher e o mercado de trabalho exige uma reflexão mais ampla, que transborda os limites da simples apreciação da configuração sexual do mercado de trabalho, seja formal, seja informal, atingindo o íntimo das relações sociais entre os sexos. Desde as sociedades primitivas, estabeleceu-se uma divisão social de comportamentos entre os sexos, e nesta incluiu-se e desenvolveu-se a dimensão do trabalho, conferindo uma divisão sexual ao trabalho de caráter metahistórico.

O termo “divisão sexual do trabalho”, embora tenha tido uma discussão inicial pulverizada em diversos países, tem suas bases teóricas situadas na França pós-1970, onde se desenvolveu em duas perspectivas distintas: a primeira relaciona-se a uma definição sociográfica, tratando da constatação das desigualdades entre os sexos no mercado de trabalho profissional e doméstico, em termos de distribuição em ofícios, variações de tempo e de espaço; e, a segunda perspectiva, refere-se à discussão e à compreensão de que tais desigualdades são sistemáticas, que a divisão sexual do trabalho está subordinada às relações sociais entre os sexos (HIRATA; KERGOAT, 2007).

Hirata e Kergoat (2007) abordam que a divisão sexual do trabalho apresenta-se como uma divisão social do trabalho, modulada socialmente e historicamente, decorrente das relações sociais entre os sexos, onde os homens ocupam posição de produção da vida social e se apropriam das funções com maior valor social adicionado, e às mulheres cabe uma posição de reprodução. Essa divisão está pautada em dois princípios: o de separação, que prediz que existem trabalhos diferentes para homens e para mulheres; e o de hierarquia, onde o trabalho do homem tem maior significação do que o da mulher. A legitimação destes princípios dá-se no seio social através da

ideologia naturalista corrente de que os papéis sexuais referem-se ao destino natural da espécie. Em outros termos, dá-se através da incorporação do *habitus sexuado*, conforme discutido anteriormente com Bourdieu (2002).

As frentes de discussão dessa temática na França surgem do movimento feminista com o objetivo ambicioso de se repensar o “trabalho”, e trazem consigo o ponto central da problemática: a significação social do trabalho doméstico. A inquietação surge da tomada de consciência de que as mulheres realizam uma enorme massa de trabalho gratuitamente e sem reconhecimento em nome de características socialmente atribuídas a elas: a natureza dócil e amável, o dever materno... Essa conjuntura abriu caminho para uma nova maneira de se pensar a divisão sexual do trabalho, incluindo aí o reconhecimento do trabalho doméstico como “trabalho”. Hirata e Kergoat (2007) apontam que este momento representou berço para reflexões que foram além da sociologia do trabalho, levando a um questionamento radical da sociologia da família e do paradigma funcionalista que a sustenta.

Por uma espécie de efeito *boomerang*, depois que “a família”, na forma de entidade natural, biológica, se esfacelou para ressurgir prioritariamente como lugar de exercício de um trabalho, foi a vez de implodir a esfera do trabalho assalariado, pensado até então apenas em torno do trabalho produtivo e da figura do trabalhador masculino, qualificado, branco (HIRATA; KERGOAT, 2007, p. 598).

As autoras apresentam quatro modelos que relacionam os vínculos sociais e as determinações sexuais do trabalho: (1) o “modelo tradicional”, onde as mulheres assumem o papel do trabalho doméstico e cuidados familiares e os homens

assumem o papel de provedores da família através da sua inserção no mercado profissional; (2) o “modelo de complementaridade”, que traz uma ideia de divisão dos trabalhos domésticos e profissionais entre os homens e as mulheres, mas com a reprodução de papéis sexuais no trabalho profissional; (3) o “modelo de conciliação”, onde cabe à mulher conciliar a vida familiar e profissional, remetendo a uma acumulação conflituosa de tarefas por esta; e (4) o “modelo da delegação”, o qual aparece com expressividade nas relações sociais na atualidade, onde mulheres de maior escolaridade, dedicadas as suas carreiras profissionais em ascensão, delegam as tarefas domésticas e familiares a outras mulheres, conferindo uma polarização ao emprego das mulheres.

Esta polarização do emprego feminino é marca da sociedade contemporânea e foi substanciada pela reestruturação produtiva ocorrida nas últimas décadas, que flexibilizou o trabalho e os(as) trabalhadores(as), e conferiu situações de trabalho precário, principalmente às massas populacionais marginalizadas. Sobre o assunto, Vêras de Oliveira (2011) afirma que a precarização e a flexibilização, levadas ao limite, significam a substituição de vínculos estáveis e formais por vínculos de trabalho mais instáveis e informais²⁸. Dessa forma, a informalidade é uma condição fundamental da flexibilização do trabalho, e é onde a mulher, muitas vezes, consegue “se encaixar”, uma vez que, como apresentado por Cacciamali (1992), este nicho de trabalho informal congrega trabalhadores que têm dificuldades de inserção no mercado de trabalho formal, sendo caracterizado pela presença majoritária de jovens e de pessoas com mais de cinquenta anos, principalmente de mulheres com baixa escolaridade. Montagner (2004), ao discutir a inserção da mulher neste contexto de reestruturação, reforça que apesar dessa

²⁸ Vale salientar que os processos de informalização, precarização e flexibilização vêm se aprofundando desde a aprovação da Reforma Trabalhista, no país, e dando a tônica das relações de trabalho no contexto recente.

reestruturação ter ampliado a inserção da mulher com alta escolaridade no mercado de trabalho profissional [formal], também ampliou [de maneira bem mais vultosa] as ocupações femininas sem vínculo formalizado, com menores rendimentos, e com maior rotatividade.

Dados de 2018 da OIT reforçam essa tendência ao evidenciarem que, no contexto global, as mulheres são maioria das trabalhadoras familiares contribuintes (categoria de trabalho informal que se distingue do trabalhador por conta própria, na medida em que se trabalha num estabelecimento orientado para mercado, dirigido por algum parente, mas do qual não se é sócio). Os dados apontam que a participação das mulheres no emprego informal nos países em desenvolvimento é de 4,6 pontos percentuais maior do que a dos homens, quando se incluem os trabalhadores agrícolas, e 7,8 pontos percentuais excluindo-os (ILO, 2018b).

No contexto brasileiro, Bruschini (2007) afirma que a inserção das mulheres no mercado de trabalho tem sido caracterizada, ao longo dos anos, pela marca da precariedade, seja como trabalhadoras domésticas, seja realizando atividades não remuneradas ou trabalhos na produção para o consumo próprio ou do grupo familiar - estas últimas se concentrando predominantemente na área rural. No contraponto dessa precariedade, encontram-se os tradicionais “guetos ocupacionais femininos”, ou seja, áreas tradicionalmente conhecidas como femininas, tais como: educação, saúde e bem-estar social, humanidades e artes (BRUSCHINI, 2007).

Especificamente sobre a persistência da responsabilidade das mulheres pelos afazeres domésticos e pelos cuidados dos filhos, Bruschini (2007) constata que as mulheres brasileiras dedicam elevado número semanal de horas de trabalho para estes fins, diferentemente dos homens. Segundo Bruschini e Ricoldi (2009), as atividades domésticas são aquelas relacionadas a cuidados com a moradia, alimentação e

higiene, prestação de serviços físicos e psicológicos, administração da unidade doméstica, manutenção de laços de convivência e solidariedade e, de acordo com as autoras, segregação de papéis masculinos e femininos a espaços públicos e privados está na base da divisão fundamental que relega às mulheres estes trabalhos.

Além disso, é comum o acúmulo de atividades de trabalho para mulheres, o que torna sua jornada de trabalho muito mais longa, principalmente para trabalhadoras de baixa renda. Dessa forma, muitas mulheres, além de desenvolverem o trabalho fora do domicílio, ainda acumulam atividades domésticas, e muitas vezes recorrem a arranjos precários – como creches, no caso do Brasil – para garantirem cuidados aos filhos, uma vez que elas não possuem tempo para tal (BRUSCHINI; RICOLDI, 2009). É importante realçar que a extrapolação da jornada de trabalho feminina não significa ampliação nos seus rendimentos, sendo este outro aspecto das assimetrias entre homens e mulheres e que se aprofundou nos últimos dois anos. Dados divulgados pelo Comitê de Oxford de Combate à Fome (Oxfam-Brasil), em 2018, evidenciam crescimento desigual na renda de mulheres e homens: 3,4% e 19%, respectivamente, entre 2016 e 2017. Segundo a mesma pesquisa, trata-se do primeiro recuo no incremento médio na renda das mulheres nos últimos 23 anos.

Levantadas estas questões sobre a posição da mulher no mercado de trabalho num contexto de divisão sexual do trabalho, propomos, na próxima seção, uma discussão sobre como estes aspectos interferem no processo de aposentadoria, fazendo este fenômeno ter implicações diferentes para as mulheres.

4 O PROCESSO DE APOSENTADORIA

A aposentadoria é entendida aqui como uma instituição social que difere de país para país a depender das construções sobre curso de vida e de trabalho, das políticas públicas, e das políticas das empresas. Estes três fatores parecem ser os mais importantes na definição do momento apropriado para a transição para a aposentadoria, que constitui uma transição fundamental no curso de vida (MARSHALL; TAYLOR, 2005).

Por ser uma instituição, é interessante observar que diversos interesses estão em jogo, como aponta Meyer e Parker (2011). Para os autores, os defensores de políticas favoráveis ao mercado sugerem que o governo deveria se retirar do negócio de aposentadoria por completo e permitir que as necessidades dos consumidores para a segurança de renda, saúde e cuidados de longa duração deveriam ser abordados pelo próprio mercado de forma a maximizar os interesses das empresas. Por sua vez, os partidários de políticas favoráveis à família são a favor de uma completa gama de políticas que ajudem as famílias a conciliar trabalho e família em todas as idades e permitir que as pessoas entrem na 'idade antiga' com recursos econômicos suficientes. Neste texto, entendemos que o problema da aposentadoria é um problema essencialmente público, e que o Estado tem transferido essa responsabilidade para os indivíduos, que muitas vezes não sabem quais opções possuem.

Historicamente, percebe-se que a aposentadoria nasce como uma condição operária, quando o trabalhador de fábrica adquire o direito de se aposentar, o que lhe prende cada vez mais ao seu trabalho. Além disso, o surgimento da aposentadoria está baseado numa ideia estática do Curso de Vida, ou seja, na ideia de que este Curso constitui três etapas fundamentais: preparação para o trabalho, trabalho e

aposentadoria. Entretanto, o que se percebe no mercado de trabalho atual, são desvios a essa visão tradicional do Curso de Vida, desvios estes caracterizados por trabalhos atípicos, mudanças no emprego, flexibilidade etc. (MARSHALL; TAYLOR, 2005).

Complementando a ideia sobre as limitações relacionadas à aposentadoria, Duberley, Carmichael e Szmigin (2014) apresentam que os estudos sobre este fenômeno o têm considerado como estágio final do trabalho contínuo da carreira convencional masculina, sem fazerem menção ao fato de que as carreiras modernas têm sido cada vez mais caracterizadas por descontinuidades e não-linearidades em seus cursos. Isto se dá pelo fato de os indivíduos terem se tornado agentes mais ativos na formação de suas próprias carreiras ao tentarem promover um diálogo maior entre estas, seus valores pessoais e seus compromissos extra-trabalho. Desta forma, sugere-se uma perspectiva para se repensar a aposentadoria que considere múltiplos aspectos das vidas das pessoas, trazendo relevância ao contexto histórico, social e cultural onde estas se encontram engendradas, além de atributos particulares das suas trajetórias de vida.

Duberley, Carmichael e Szmigin (2014) seguem argumentando que os estudos sobre aposentadoria e trabalho têm relegado a atenção merecida ao caso das mulheres mais velhas, já que tais áreas têm tradicionalmente considerado a experiência masculina convencional como norma. As autoras alertam sobre a distinção das carreiras profissionais femininas, dado que as mulheres experimentam uma atuação profissional mais fragmentada diante das ocupações que desempenham em outras esferas de suas vidas. Além disto, ainda existem as condições estruturais sociais que agudizam tal situação de fragmentação, como a ênfase relacional no desenvolvimento das carreiras femininas, na qual as decisões das mulheres a respeito do seu trabalho e de sua

aposentadoria mantém uma relação de dependência às trajetórias profissionais de seus parceiros e às necessidades de suas famílias, como também a falta de modelos femininos em altos níveis nas organizações e a discriminação.

As autoras mostram que as mulheres são menos propensas do que os homens a terem emprego formal remunerado em tempo integral, realizam mais trabalho voluntário, trabalho doméstico e dedicam-se a cuidados a outros, ou seja, ocupações não-remuneradas, além de exibirem maior representatividade no trabalho informal. A inserção e permanência das mulheres no mercado de trabalho formal é mais flexível do que dos homens, e elas também relatam menores índices de bem-estar (estando este associado à boa remuneração, saúde, atividades físicas etc.). No caso das mulheres negras brasileiras, existem ainda mais dificuldades, como afirma Ribeiro (2017), pois essa categoria é marcada por alta participação no mercado informal, sobretudo no trabalho doméstico e terceirizado.

Diante dos elementos expostos acima, pode-se afirmar que as mulheres apresentam trajetórias de trabalho mais descontínuas e fragmentadas do que os homens, porém parece haver uma tendência em pensar a aposentadoria feminina em termos normativos já estabelecidos para os homens, como um evento de transição excepcional no curso de vida do indivíduo. Mais conveniente seria considerar a aposentadoria feminina como mais um evento de descontinuidade na trajetória de vida das mulheres, considerá-la como uma transição em um contexto de múltiplas responsabilidades familiares e mudanças profissionais do passado (PRICE apud DUBERLEY; CARMICHAEL; SZMIGIN, 2014).

As teorias de desenvolvimento de carreira, em sua maioria, relacionam-se estritamente com as fases da vida, ou seja, referem-se apenas ao fator “idade”, onde o modelo de carreira profissional masculino tradicional é tido como padrão,

o caráter de linearidade é assumido e a aposentadoria é vista como fase final deste processo, representando um período de retirada. O trabalho de Duberley, Carmichael e Szmigin (2014) apontou resultados que desmistificam este caráter de descontinuidade da aposentadoria, trazendo que, para muitos indivíduos, homens e mulheres, este evento caracteriza-se em termos de continuidade, quando estes continuam a exercer suas atividades profissionais remuneradas, ou apresenta-se como momento de mudança, quando passam a dedicar seu tempo a atividades relacionadas ao lazer, ou ainda, quando empreendem novos projetos profissionais em áreas distintas das que exerciam antes.

As autoras chamam a atenção para o fato de que dada a debilidade do conceito de aposentadoria à experiência feminina de trabalho, grande parte das mulheres não se aposenta. Desta forma, a aposentadoria parece não ter sido pensada para as mulheres, e, assim como não há um padrão típico e único de trabalho para elas, não existe um padrão único típico de aposentadoria para elas, sendo as experiências de aposentadoria muito mais individualizadas e fragmentadas do que comumente sugere a literatura.

Neste sentido Duberley, Carmichael e Szmigin (2014) defendem que para se compreender as experiências femininas de aposentadoria seria necessário um modelo de análise sistemático para as esferas macro, meso e micro. Onde, em um nível macro, os sistemas de crenças e atitudes culturais, junto aos fatores estruturais, influenciam o processo de aposentadoria das mulheres; em um nível meso, as experiências das mulheres são claramente influenciadas pelos contextos organizacional e familiar; e, em um nível micro, as personalidades individuais das mulheres influenciam a compreensão das oportunidades e dos desafios que elas enfrentam na aposentadoria.

Em função dessas limitações na formulação da aposentadoria, que não atentam para a heterogeneidade de experiências possíveis ao longo deste curso, as políticas de aposentadoria acabam reforçando desigualdades, que se conectam às distinções de gênero no mercado de trabalho, dentre as quais as diferenças de salários entre homens e mulheres quando mais velhos (MEYER; PARKER, 2011). Assim, as mulheres são, em maior número, alvos de insegurança financeira na vida adulta e na velhice, principalmente quando solteiras, negras e hispânicas.

5 REFLEXÕES

Num país historicamente considerado subalterno²⁹ em relação a países de centro como é o Brasil, o processo de envelhecimento para grupos também subalternos (tais como homossexuais, negrxs, mulheres, deficientes etc.) assume dinâmicas singulares e preocupantes. As ideias de sobreposição de exclusões (SETTERSEN; ANGEL, 2011) e de lugar de fala (RIBEIRO, 2017) são úteis aqui quando, para entender a condição de mulheres idosas brasileiras e nordestinas, partimos do pressuposto de que uma série de desvantagens sociais excludentes é relegada a cada uma dessas posições sociais, nomeadamente, às idosas, e às mulheres, e às nordestinas/brasileiras.

Dessa forma, a pessoa idosa, que é comumente associada à pessoa fraca e sem função social por suas limitações físicas e psicológicas, quando mulher, possui uma série de desvantagens acumuladas ao longo do seu curso de vida, principalmente no mundo do trabalho, em função de sua posição social desigual à do homem, e se brasileira, possui grande chance de ser afetada pela condição de má distribuição de

29 Sobre teoria da subalternidade, consultar Rosa e Alcadipani (2013).

renda e desigualdades sociais extremas. Se pensarmos na situação de mulheres idosas numa região como o Nordeste brasileiro, a situação se torna ainda mais precária, dada sua formação histórica, social e cultural (SANTOS; HELAL, 2018).

Por muito tempo, o Nordeste foi visto como um lugar de atraso a ser superado pelos “influxos modernizantes, partidos de São Paulo”, como uma região vista pelos sulistas como “um bom tipo para espetáculos de humor” (ALBUQUERQUE JR., 2011, p. 58). Essa visão, acompanhada de um “paradigma regionalista” (VASCONCELOS, 2006) constroem narrativas que estereotipam o sujeito nordestino, associando-o a figuras folclóricas, religiosas, humorísticas, “atrasadas”, reforçando desigualdades.

Um dos elementos que estão na raiz dessas narrativas discriminatórias, e que caracterizam a formação do Nordeste, é a cultura patriarcal, que mantém a forte divisão sexual do trabalho observada nessa região. A família patriarcal tem sua origem no Brasil colônia, e é descrita por autores como Gilberto Freyre. Este autor tenta resgatar os elementos desse modelo, prevaemente no passado dos grandes engenhos, na busca por resguardar o tradicionalismo da identidade nordestina. Entretanto, este modelo patriarcal, reproduzido ainda hoje, é marcado por diversas relações de poder desiguais, conforme aborda Albuquerque Jr. (2011), principalmente no que se refere às relações entre homens e mulheres.

Numa lógica patriarcal, o homem branco e financeiramente privilegiado é o provedor e autoridade maior da família e dos agregados. Os demais componentes da família se encontram numa situação de subordinação aos mandos e desmandos dessa autoridade. Seguindo a lógica desse modelo familiar, atualmente, na região Nordeste, ainda é comum observarmos relações desiguais de poder entre homem e mulher no seio familiar, no qual muitos homens

cerceiam a mulher, não permitindo que a mesma desenvolva atividades fora do ambiente doméstico.

Assim, as mulheres ainda são vistas em grande medida como responsáveis pelos afazeres domésticos, pelo cuidado dos filhos, atividades estas que não são vistas como “trabalho” e não são remuneradas, como é possível observar nos textos de Santos, Oliveira e Andrade (2018) e Santos, Andrade e Oliveira (2018) sobre a realidade precária de trabalho de mulheres no Agreste Pernambucano, localizado na região Nordeste. A partir dos achados dessas pesquisas, podemos refletir sobre as segmentações do trabalho e a heterogeneidade da região, nos diversificados polos de desenvolvimento dos “Nordestes”³⁰ com repercussões nas expectativas sobre (e na) aposentadoria. Particularmente, a atividade de confecção no Agreste de Pernambuco, para além de acompanhar a especificidade deste segmento industrial, com uso intenso do trabalho subcontratado feminino e domiciliar por empresas locais, a predominância de micro e pequenos negócios de confecções, sem cadastro formal, de caráter familiar, desde a sua origem, torna naturalizada a inclusão das mulheres no trabalho informal e precário, principalmente na costura, dificultando a implementação de políticas públicas de trabalho e de gênero³¹, sob novas bases, na região.

De forma geral, no Nordeste, as mulheres que trabalham fora dos domicílios estão igualmente sem proteção social e, comumente, em atividades consideradas femininas. No contexto rural do Nordeste, como ressaltam Cintrão e Siliprandi (2011), esses trabalhos são ainda mais precários, sendo recorrentemente observáveis no meio rural e nas pequenas cidades interioranas da região Nordeste. Esta realidade constitui o modelo tradicional e o modelo de complementaridade mencionados por Hirata e Kergoat (2007). No

30 Para maior detalhamento sobre os polos de desenvolvimento no Nordeste e a modernização seletiva na região, ver Araújo (2000).

31 Sobre este debate, ver Melo (2011).

ambiente urbano, entretanto, é mais comum observar os modelos de conciliação e de delegação, trabalhados pelas mesmas autoras. Mesmo assim, entretanto, as atividades domésticas permanecem sob a responsabilidade das mulheres, e, no modelo de delegação, sob a responsabilidade das mulheres mais pobres.

Principalmente no meio rural e nas pequenas cidades, as mulheres que não tem a permissão do marido para desenvolver outras atividades que não sejam as domésticas, ao envelhecerem, encontram-se numa situação de não proteção social, uma vez que os trabalhos desenvolvidos ao longo de suas vidas não atendem aos critérios de aposentadoria instituídos. Esta realidade reforça uma relação de dependência, sobretudo financeira, da mulher em relação ao homem, uma vez que este último permanece enquanto provedor e autoridade do lar.

No caso das mulheres que não são aceitas pelo mercado de trabalho formal pelo fato de não terem tido as mesmas oportunidades dadas aos homens ao longo do seu curso de vida, estas acabam exercendo atividades informais e precárias, e esta situação se agrava no período do envelhecimento. Estas mulheres, idosas e sem qualificação profissional, continuam relegadas à informalidade, exercendo atividades precárias, colocando sua saúde física e mental em risco.

Neste sentido, podemos dizer que o sistema de aposentadoria nem sempre contempla situações como estas, e, no caso brasileiro, muitos idosos em situações semelhantes acabam recorrendo ao LOAS, Benefício de Prestação Continuada da Assistência Social que pode ser concedido ao idoso - ou a uma pessoa com deficiência - que atenda alguns critérios, tais como ter, no mínimo, 65 anos de idade, ter rendimento inferior a $\frac{1}{4}$ do salário mínimo vigente etc. A exclusão do sistema de aposentadoria também é observada na região do Agreste Pernambucano, cuja carga tributária (para se formalizar

como microempreendedor individual e, portanto, contribuir para a seguridade social) foi apontada como elevada para o padrão de renda da população local (PEREIRA, 2013). Esta situação não enseja o envelhecimento acompanhado do direito à aposentadoria.

Se por um lado, as mulheres inseridas no contexto do Nordeste brasileiro passam por essa situação de exclusão e vulnerabilidade, advinda principalmente de uma tradição patriarcal, existem também elementos culturais que resguardam certo respeito e admiração dispensados aos mais velhos dentro de algumas comunidades. Nelas, os mais velhos são comumente tratados como mestres, guardiões da tradição de uma localidade. São eles que transmitem, através da oralidade, os conhecimentos do seu povo, e as histórias que constituem o imaginário coletivo de uma população. Podemos citar, como exemplo, mestres de culturas populares, conhecidos na região. Vislumbramos que tais elementos culturais tradicionais podem nos dar pistas de resistências praticadas pelos agentes sociais a uma lógica global e neoliberal que se impõe cada vez mais sobre estruturas de significados locais e tradicionais.

Cabe aqui reforçar a importância da noção do lugar de fala (RIBEIRO, 2017) para a compreensão desse tipo de fenômeno (aposentadoria de mulheres nordestinas) e de outros que envolvam o estudo de grupos marginalizados. Isso porque o conceito de lugar de fala advém da discussão sobre feminismo negro, cada vez mais necessária ao entendimento da realidade desigual na qual vivemos. Pensar qualquer existência marginal ou periférica, requer entender as estruturas sociais que sustentam as desigualdades, quais os agentes e posições que constituem essas estruturas, e quais as práticas materiais e imateriais que reproduzem essas desigualdades. Tais estruturas, posições e práticas envolvem, de modo interseccional, questões de gênero, raça, sexualidade, classe etc.,

que não podem ser considerados isoladamente, constituindo um desafio necessário aos estudos sobre desigualdades.

Por fim, observamos que as pesquisas realizadas sobre a pessoa idosa, em grande parte da literatura, se voltam para idosos homens, brancos, heterossexuais, localizados em regiões de centro como a Europa e a América do Norte. Uma das principais reflexões que trazemos aqui é a importância de se buscar compreender o fenômeno do envelhecimento fora dessas realidades, o que pode abrir caminhos para um entendimento mais amplo sobre o assunto, permitindo vislumbrar resistências a modelos globais e até mesmo ajudando a superar estereótipos que limitam a construção de programas e políticas para estes sujeitos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, realizamos reflexões teóricas acerca do envelhecimento e aposentadoria para mulheres no contexto brasileiro e nordestino, uma vez que compreendemos que grande parte da literatura sobre envelhecimento e aposentadoria se concentra na realidade europeia e norte-americana, sendo necessário compreender as especificidades da realidade onde estamos inseridos enquanto pesquisadoras e pesquisadores.

Para tanto, levantamos um aporte teórico sobre envelhecimento, relações de gênero, mulheres no mercado de trabalho e aposentadoria, o que nos fez perceber que ser idoso e ser mulher são construções sociais marcadas por relações de poder desiguais, relações estas que implicam diretamente na situação de exclusão e vulnerabilidade que as mulheres vivenciam no mundo do trabalho, e a existência de experiências de aposentadoria diversas para homens e mulheres.

Diante da sobreposição de exclusões que mulheres idosas nordestinas vivenciam, as principais reflexões levantadas

dizem respeito, primeiramente, à situação de vulnerabilidade de muitas mulheres nordestinas, que permanecem em estruturas patriarcais. Nessas estruturas, as mulheres possuem papel subalterno em relação ao homem e acabam desenvolvendo atividades restritas ao meio doméstico, sem desenvolver qualificação profissional, o que lhes impossibilita de ter proteção social digna quando idosas, uma vez que a aposentadoria é pensada, em grande medida, para homens que exercem trabalho formal, como discutido por Marshall e Taylor (2005) e Duberley, Carmichael e Szmigin (2014).

Em segundo lugar, constatamos que, apesar dessa vulnerabilidade que a mulher idosa sofre no Nordeste, aspectos culturais locais de comunidades inseridas no Nordeste nos dão pistas acerca de possibilidades de resistências a uma forma global e neoliberal de se olhar a pessoa idosa. Em terceiro lugar, enfatizamos a importância de olhar as vivências diversas de diferentes mulheres idosas, considerando questões de raça, classe, sexualidade, dentre outros, de modo interseccional, sendo o conceito de lugar de fala útil nesse sentido (RIBEIRO, 2017).

Por fim, acreditamos que este texto toca em reflexões que podem ser exploradas por pesquisas empíricas futuras que deem voz às mulheres idosas do Nordeste brasileiro, de modo que seja possível pensar critérios de aposentadoria justos e condizentes com a realidade dessas sujeitas, trazendo contribuições mais efetivas para as mesmas.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE JR., D. M. **A Invenção do Nordeste e Outras Artes**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

ANDRADE, M. M.; SANTOS, E. C.; OLIVEIRA, M. F. S. Trabalho

- Feminino na Feira da Sulanca de Caruaru-Pernambuco. *In*: Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais, 5., 2018, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba: SBEO, 2018.
- ANGEL, J. L.; SETTERSEN JR., R. A. Sociology of Aging in the decade ahead. *In*: SETTERSTEN Jr., R. A.; J. L. Angel (eds.). **Handbook of Sociology of Aging**. New York: Springer, 2011.
- ARAÚJO, T. B. **Ensaios sobre o desenvolvimento brasileiro**: heranças e urgências. Rio de Janeiro: Revan: Fase, 2000.
- ARBER, S.; GINN, J. Gender dimensions of the age shift. *In*: JOHNSON, M. L. (ed.). **The Cambridge Handbook of Age and Ageing**. Cambridge: Cambridge University Press, 2005.
- BASSIT, A. Z.; WITTER, C. Envelhecimento: objeto de estudo e campo de intervenção. *In*: WITTER, G. P. (org.). **Envelhecimento**: referenciais teóricos e pesquisa. 2ª ed. Campinas, SP: Ed. Alínea, 2010.
- BEAUVOIR, S. de. **O segundo sexo**. 2 ed. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1967.
- BOURDIEU, P. **A dominação masculina**. 2 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.
- BOURDIEU, P. **Razões Práticas**: Sobre a teoria da ação. 8. ed. São Paulo: Papyrus, 2007.
- BRUSCHINI, M. C. A. Trabalho e Gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 537-572, set./dez. 2007.
- BRUSCHINI, M. C. A.; LOMBARDI, M. R.; MERCADO, C. M.; RICOLDI, A.. Trabalho, renda e políticas sociais: avanços e desafios. *In*: BARSTED, L. L.; PITANGUY, J. (Orgs.) **O Progresso das Mulheres no Brasil 2003–2010**. Rio de Janeiro: CEPIA; Brasília: ONU Mulheres, 2011.
- BRUSCHINI, M. C. A.; RICOLDI, A. M. Família e trabalho: Dificil conciliação para mães trabalhadoras de baixa renda. **Cadernos de Pesquisa**, v. 39, n. 136, p. 93-123, jan./abr. 2009.

- BURAWOY, M. As antinomias do feminismo: Beauvoir encontra Bourdieu. *In*: BURAWOY, M. **O Marxismo encontra Bourdieu**. Campinas: Editora da Unicamp, 2010.
- CACCIAMALI, M. C. **Um estudo sobre o setor informal urbano e formas de participação na produção**. 1982. 164 f. Tese (Doutorado em Economia, Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade de São Paulo). São Paulo, 1982.
- CINTRÃO, R. P.; SILIPRANDI, E. O progresso das mulheres rurais. *In*: BARSTED, L. L.; PITANGUY, J. (Org.) **O Progresso das Mulheres no Brasil 2003–2010**. Rio de Janeiro: CEPIA; Brasília: ONU Mulheres, 2011.
- TAVARES, R. R. Igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres. *In*: BARSTED, L. L.; PITANGUY, J. (Org.) **O Progresso das Mulheres no Brasil 2003–2010**. Rio de Janeiro: CEPIA; Brasília: ONU Mulheres, 2011.
- DUBERLEY, J.; CARMICHAEL, F.; SZMIGIN, I. Exploring women’s retirement: continuity, context and career transition. **Gender, Work and Organization**, v. 21, n.1, p. 71-90, Jan. 2014.
- ESTES, C. L. Women, ageing and inequality: a feminist perspective. *In*: JOHNSON, M. L. (ed.). **The Cambridge Handbook of Age and Aging**. Cambridge: Cambridge University Press, 2005.
- HIRATA, H.; KERGOAT, D. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 595-609, set./dez. 2007
- KELLEY-MOORE, J. A.; LIN, J. Widening the view: capturing “unobserved” heterogeneity in studies of age and the life course. *In*: R. A. Settersten Jr.; J. L. Angel (eds.). **Handbook of Sociology of Aging**. New York: Springer, 2011.
- MARSHALL, V.; BENGTON, V. Theoretical perspectives on the sociology of aging. *In*: SETTERSTEN Jr., R. A.; ANGEL, J. L. (eds.). **Handbook of Sociology of Aging**. New York: Springer, 2011.
- MARSHALL, V.; TAYLOR, P. Restructuring the lifecourse: work and

retirement. *In*: JOHNSON, M. L. (ed.). **The Cambridge Handbook of Age and Ageing**. Cambridge: Cambridge University Press, 2005.

MELO, P. dos S. **As políticas públicas de emprego, trabalho e renda no polo de confecções do Agreste de Pernambuco**: suas incidências em alguns grupos de mulheres. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais, Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Universidade Federal de Campina Grande). Campina Grande-PB, 2011, p. 110.

MEYER, M. H.; PARKER, W. The changing worlds of family and work. *In*: SETTERSTEN Jr., R. A.; ANGEL, J. L. (eds.). **Handbook of Sociology of Aging**. New York: Springer, 2011.

MONTAGNER, P. A reestruturação produtiva e o emprego da mulher. *In*: COSTA, A. A.; OLIVEIRA, E. M. de; LIMA, M. E. B.; SOARES, V. (orgs). **Reconfiguração das relações de gênero no trabalho**. São Paulo: CUT Brasil, 2004.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio Contínua. Séries Históricas. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-no-voportal/sociais/educacao/17270-pnad-continua.html?edicao=20915&t=series-historicas>. Acesso em: 18 fev. 2018.

INTERNACIONAL LABOUR OFFICE (ILO). **World Employment and Social Outlook: Trends 2018**. International Labour Office – Geneva: ILO, 2018a.

INTERNACIONAL LABOUR OFFICE (ILO). **World Employment and Social Outlook: Trends for Women 2018 – Global snapshot**. International Labour Office – Geneva: ILO, 2018b.

OLIVEIRA, M. F. S.; SANTOS, E. C.; ANDRADE, M. M. Trabalho Feminino e Precarização: O caso das consultoras de cosméticos no Agreste Pernambucano. *In*: Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais, 5., 2018, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba: SBEO, 2018.

PELEGRINO, A. I. C. A cidade e a mulher: desafios cotidianos e direitos sociais. *In*: BARSTED, L. L.; PITANGUY, J. (Orgs.) **O Progresso**

- das Mulheres no Brasil 2003–2010.** Rio de Janeiro: CEPIA; Brasília: ONU Mulheres, 2011.
- PEREIRA, J. N. O programa empreendedor individual e o processo de formalização de empreendimentos no polo de confecções do Agreste Pernambucano. *In*: VÉRAS DE OLIVEIRA, R.; SANTANA, M. A. (orgs.). **Trabalho em territórios produtivos reconfigurados no Brasil.** João Pessoa: Editora da UFPB, 2013.
- RIBEIRO, D. **O que é lugar de fala?** Belo Horizonte: Letramento: Justificando, 2017.
- ROSA, A. R.; ALCADIPANI, R. A terceira margem do rio dos estudos críticos sobre Administração e Organizações no Brasil: (re) pensando a crítica a partir do pós-colonialismo. **Rev. Adm. Mackenzie**, v.14, n.6, ed. esp. , p. 185-215, nov./dez. 2013.
- SANTOS, E.; HELAL, D. O moderno e o tradicional no Agreste de Pernambuco. **Revista Ciência e Trópico**, v. 37, n. 1, p. 163-188, 2018.
- SAYÃO, D. T. Corpo, poder e dominação: um diálogo com Michelle Perrot e Pierre Bourdieu. **Perspectiva**. Florianópolis, v. 21, n. 1, p. 121-149, jan./jun.2003.
- SETTERSEN Jr., R. A.; ANGEL, J. L. Trends in the sociology of aging: thirty year observations. *In*: SETTERSTEN Jr., R. A.; ANGEL, J. L. (eds.). **Handbook of Sociology of Aging.** New York: Springer, 2011.
- VASCONCELOS, C. P. A construção da imagem do nordestino/sertanejo na constituição da identidade nacional. *In*: Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura, 2., 2006, Salvador. **Anais [...]**. Salvador: Centro de Estudos Multidisciplinares em Cultura, 2006.
- VÉRAS DE OLIVEIRA, R. Para discutir os termos da nova informalidade: sobre sua validade enquanto categoria de análise na era da flexibilização. *In*: VÉRAS DE OLIVEIRA, R.; GOMES, D.; TARGINO, I. (orgs.). **Marchas e contramarchas da informalidade do trabalho:** das origens às novas abordagens. João Pessoa: Editora Universitária, 2011.

REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA SOBRE COMUNIDADES DE PRÁTICA NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS BRASILEIROS³²

Elisabeth Cavalcante dos Santos³³

RESUMO

Tendo em vista a importância do conceito de comunidades de prática para o entendimento sobre as organizações, este artigo se propõe a compreender como os Estudos Organizacionais brasileiros tem abordado o conceito no período de 1990 a 2015. Para tanto, foi realizada uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL) em cinco repositórios on-line (Spell – Scientific Periodicals Electronic Library; Scielo – Scientific Electronic Library Online; Banco de Teses e Dissertações da CAPES; Banco de Dissertações e Teses do Domínio Público; e anais de eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração). Com isso, buscamos por formas de compreensão condizentes com a realidade de organizações não empresariais situadas no contexto do Agreste de Pernambuco. Logo, acredita-se que a noção de

32 Trata-se de texto apresentado no XVI Encontro de Ensino, Pesquisa e Extensão da FAFICA, realizado em 2017.

33 Professora do CAA/UFPE. Doutora em Administração pelo PPGA/UFPB. elisabethcsantos@gmail.com.

comunidades de prática pode auxiliar no desenvolvimento de conhecimento sobre organizações que fogem do *mains-tream* empresarial, localizadas em contextos periféricos.

Palavras-chave: Comunidades de Prática; Estudos Organizacionais; Contextos periféricos.

1 INTRODUÇÃO

Surgida a partir da teoria de aprendizagem situada, uma das várias teorias que seguem uma abordagem construtivista sobre aprendizagem, o conceito de comunidades de prática tem se mostrado cada vez mais enriquecedor, uma vez que considera os diferentes contextos em que a aprendizagem pode ocorrer, os referenciais compartilhados por uma comunidade, o conhecimento tácito envolvido, dentre outros aspectos.

Para Gherardi, Nicolini e Odella (1998), uma comunidade de prática é um conjunto de relações entre pessoas, atividade e mundo, ao longo do tempo e em relação a outras comunidades de prática, de forma tangencial e/ou sobreposta. O conhecimento dentro de uma comunidade de prática não é mantido sob a forma de uma estrutura cognitiva ou plano de ação simplesmente. Ele é melhor entendido como um modo de fazer ou *'habitus'* sustentado coletivamente pelos membros, ou seja, o conhecimento seria o produto histórico de práticas individuais e coletivas anteriores, funcionando como uma “âncora”, e garantindo a correção das práticas e sua constância ao longo do tempo de forma mais confiável do que as regras formais e explícitas (GHERARDI, 2000).

Para Wenger (2000), as comunidades de prática são blocos de construção básicos de um sistema de aprendizagem

social. Nessas comunidades, os membros estão unidos por sua compreensão desenvolvida coletivamente do que sua comunidade é, constroem sua comunidade por meio do engajamento mútuo, e compartilham um repertório de recursos de língua comuns, rotinas, sensibilidades, artefatos, ferramentas, histórias, estilos etc.

Brown e Duguid (1991) consideram que essas comunidades são fluidas e emergentes, muitas vezes não-canônicas e não reconhecidas pela organização, e para compreendê-las é necessário partir do princípio de que a aprendizagem se dá de forma colaborativa e que estas comunidades estão continuamente sendo formadas e reformadas.

Por ser um conceito complexo, a noção de comunidades de prática tem impulsionado críticas e questionamentos sobre sua compreensão e aplicação. Frente à heterogeneidade observada no uso desse conceito, a presente Revisão Sistemática da Literatura (RSL) surge de uma necessidade de compreender como os Estudos Organizacionais brasileiros tem abordado o conceito de comunidades de prática no período de 1990 a 2015.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente texto é de abordagem qualitativa e de natureza exploratória, em função do objetivo de pesquisa. Dessa forma, este artigo é um esforço no sentido de “garimpar” a produção acadêmica dos Estudos Organizacionais no Brasil, e descobrir quais as principais discussões sobre o tema comunidades de prática.

Para este fim, foi realizada uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), ou seja, uma investigação que busca reunir, avaliar criticamente e conduzir uma síntese dos resultados de múltiplos estudos anteriores, tal como afirmam Cordeiro

et al. (2007). Ainda para estes autores, este tipo de pesquisa é uma variação mais sistemática da revisão narrativa, que não parte de uma questão específica bem delimitada como a RSL, e surgiu inicialmente na área dos estudos em saúde, adentrando mais recentemente outras áreas.

A RSL foi escolhida também em função do objetivo de pesquisa, a fim de garantir coerência metodológica na realização deste trabalho. Além disso, esta parece ser uma técnica de alto rigor e relevância aos estudos em qualquer área, pois permite realizar levantamentos sobre os assuntos mais diversos, proporcionando panoramas importantes para pesquisas posteriores.

Seguindo a proposta de Sampaio e Mancini (2007) para realização de RSL, a pergunta a ser respondida é: como os Estudos Organizacionais brasileiros tem abordado o conceito de comunidades de prática no período de 1990 a 2015? Foi realizado um recorte no que se refere a produção científica realizada no contexto brasileiro por acreditar que o conhecimento produzido sobre comunidades de prática leva em consideração aspectos sociais, culturais, econômicos e até mesmo linguísticos que são situados. Assim, considerar o que tem sido falado sobre comunidades de prática num contexto específico, é levar em consideração aspectos próprios desse contexto, que ajudam a compreender porque se tem discutido determinadas questões e não outras.

Também foi realizado um recorte temporal, que compreende a produção de artigos científicos realizada entre 1990 e 2015. A justificativa para este recorte está na importância das obras seminais sobre comunidades de prática, realizadas por Lave e Wenger, a partir do início do século 1990. Acredita-se que somente a partir deste momento é possível observar o surgimento de produções acadêmicas efetivas sobre o assunto.

As bases de dados pesquisadas foram: o repositórios online **Spell** – Scientific Periodicals Electronic Library – , sistema de indexação, pesquisa e disponibilização gratuita da produção científica, que reúne 89 periódicos, dentre eles, vários importantes na área de Estudos Organizacionais; o **Scielo** – Scientific Electronic Library Online – que reúne 1.218 periódicos, também com o objetivo de disponibilizar produção científica gratuitamente para pesquisa; o Banco de Teses e Dissertações da CAPES; o Banco de Dissertações e Teses do Domínio Público; e os anais de eventos da Associação Nacional de Pós Graduação em Administração (ANPAD).

A estratégia de busca consistiu em procurar, no portal de buscas de cada repositório, o termo “comunidade de prática” e “comunidades de prática”. No caso do Scielo foi ativado o filtro “Área Temática: Ciências Sociais Aplicadas”, pois o repositório em questão abrange artigos de várias áreas, sendo necessária uma especificação clara para a realização da busca. No caso do Banco de Teses e Dissertações da Capes e do Domínio Público, também foi ativado o filtro referente à área de conhecimento, nomeadamente, a área de Administração. Cabe ressaltar que o Banco de Teses e Dissertações da Capes só mostrou os trabalhos acadêmicos defendidos no período de 2010 a 2015, e foi em função disso que optou-se por utilizar também o Banco de Teses e Dissertações do Domínio Público, para identificar os trabalhos defendidos no período de 2005 a 2010 (uma vez que Souza-Silva e Schommer (2008) já trazem um panorama da produção científica na academia de Administração sobre o tema comunidades de prática anterior a 2005, conforme será apresentado a seguir).

Foram selecionados, num primeiro momento, apenas aqueles trabalhos que continham os termos procurados no seu título (“comunidade de prática” ou “comunidades de prática”); que tivessem sido publicados na área de Estudos Organizacionais brasileiros; que se inserissem no período de

1990 a 2015, uma vez que o marco utilizado nesta RSL são os estudos de Lave e Wenger, que foram os primeiros autores a trabalharem com a noção de comunidades de prática, a partir da década de 1990.

Após esta primeira seleção, num segundo momento foi realizada a leitura de cada trabalho, sendo gerada uma síntese e análise das principais reflexões que os trabalhos trazem sobre o tema. Por conseguinte, foi realizada a conclusão do trabalho.

Além disso, vale a pena destacar que o trabalho foi realizado apenas por uma pessoa, não seguindo exatamente a sugestão de Sampaio e Mancini (2007), por acreditar que, sendo um tema pouco recorrente nas discussões sobre Estudos Organizacionais, uma só pessoa conseguiria realizar o levantamento.

3 DISCUSSÃO

Moura (2009) aponta para a escassa quantidade de estudos em administração sobre comunidades de prática. Souza-Silva e Schommer (2008) afirmam que a literatura sobre tal assunto, no Brasil, é frágil e incipiente, principalmente pelo fato de os estudos sobre aprendizagem ainda priorizarem a abordagem cognitivista em detrimento da abordagem situada, ou sócio-prática.

Entretanto, após 2005, de acordo com o levantamento realizado na presente RSL, observou-se um aumento significativo de estudos realizados sobre comunidades de prática. No âmbito dos periódicos científicos da área de Estudos Organizacionais, e dos anais da ANPAD, também houve um aumento significativo.

A crescente preocupação em estudar as comunidades de prática possui várias justificativas, conforme observado na

análise aqui realizada. Uma delas é o reconhecimento de que tais comunidades são importantes para a viabilização de projetos comuns em ambientes turbulentos, agregando valor para as organizações e podendo contribuir para o desenvolvimento de comunidades locais (GAZZOLI, 2012; BOLZANI JR. et al., 2003). É interessante ainda destacar que a abordagem das comunidades de prática recorrentemente é tratada em conjunto com a noção de gestão do conhecimento nas organizações, como forma de promover aprendizagem contínua e inovação (BOLZANI JR. et al., 2003; PICCHIAI et al., 2007; GNECCO JR. et al., 2012).

Entretanto, há que se fazer uma importante ressalva neste ponto da discussão: Apesar do crescimento da preocupação com as comunidades de prática no contexto dos Estudos Organizacionais, a presente análise constatou que este conceito é muitas vezes tratado de forma meramente instrumental, restringindo a complexidade do assunto. A noção de que a comunidade de prática é um meio de se garantir a vantagem competitiva (FERREIRA; MEDEIROS, 2011) ou uma técnica/ferramenta para melhorar a gestão do conhecimento nas organizações (PICCHIAI et al., 2007; GNECCO JR. et al., 2012), por exemplo, são pressupostos comuns em alguns dos artigos analisados nesta RSL e que constituem, acredita-se, uma limitação a complexa teoria sobre comunidade de prática, que pode ter implicações metodológicas para esta abordagem.

Algumas características recorrentemente observadas nas comunidades de prática estudadas são: Informalidade; criação de um sentido de empreendimento comum; percepção da interação e criação de mecanismos de confiança; engajamento mútuo; colaborações em torno de competências específicas; existência de um núcleo principal da comunidade de prática; desenvolvimento de um repertório compartilhado de conceitos, práticas, artefatos, linguagens e

histórias; níveis de trajetórias diferentes de participação dos membros; um domínio comum; condução de escolhas identitárias; criação de um contexto favorável à aprendizagem situacional e cooperativa; construção do conhecimento social; incorporação do conhecimento acumulado; amplificação dos espaços comunicativos da dimensão individual para o coletivo; reflexão sobre a prática; preocupação em solucionar problemas; empreendimento de mudanças na contextualização de oportunidades inovadoras (IPIRANGA et al., 2005; MARIA et al., 2008).

Dentre essas características, Castro et al. (2012) ressaltam a informalidade como elemento que permite maior liberdade para que as pessoas atuem no empreendimento, dá maior flexibilidade na forma de trabalho, e propicia maior integração e compartilhamento de informações dentro do grupo. Souza-Silva e Davel (2007), por sua vez, destacam a reflexividade como importante componente das comunidades de prática, e que é pouco explorado pela literatura sobre o tema. Para os autores, “ambientes ricos em interações sociais, onde as pessoas partilham seus conjuntos de vivências prático-profissionais umas com as outras” (p. 60) propiciam que “cada pessoa passe a acessar não apenas seus repertórios individuais de experiências, mas também os das outras pessoas” (p. 61). Assim, para além da noção de ação reflexiva, os autores propõem a importância da colaboração reflexiva nas comunidades de prática.

Outra característica interessante das comunidades de prática e que cabe destacar aqui por ser pouco explorada nos artigos identificados nesta RSL, é a influência de aspectos culturais em sua dinâmica e, principalmente, na forma como se dá a criação e difusão do conhecimento (BINOTTO et al. 2007; BINOTTO et al., 2011). Conforme discutido por Binotto et al. (2007) em estudo realizado em comunidades de prática ligadas ao agronegócio localizadas na região do sul do Brasil e no

estado de Queensland, na Austrália, “tanto na realidade brasileira quanto na australiana o aspecto cultural exerce forte influência na ocorrência das trocas e na maior ampliação da atuação das CoPs” (p. 33).

Alguns estudos também têm se preocupado em entender as ferramentas de trocas de informações, conhecimentos e experiências utilizadas pelos membros das comunidades de prática. Dentre as ferramentas identificadas, encontra-se forte diversidade, que compreendem métodos tanto formais quanto informais, a exemplo de reuniões, palestras com especialistas, reportagens técnicas, visitas a feiras, exposições, estações de pesquisa, outros ambientes, conversas informais que permitem a trocas de ideias e opiniões, o ato de observar outras pessoas realizando uma atividade, troca de e-mails, telefonemas, uso de portais corporativos, espaços de convivência etc. (SILVA et al., 2014; PICCHIAI et al., 2007).

Muitos estudos têm se voltado para comunidades de prática existentes no interior das organizações formais, como no caso de universidades estudadas por Souza-Silva e Davel (2007). As organizações educacionais, e mais especificamente os grupos de pesquisa existentes nessas organizações tem sido campos de estudos bastante explorados para a compreensão das comunidades de prática, como nos trabalhos de Engelman (2013) e Ferraz e Dornelas (2015). Acredita-se que estes ambientes podem fornecer importantes discussões sobre comunidades de prática, principalmente por seu caráter intrínseco de compartilhamento e cooperação (ao menos em tese).

Outro contexto que parece propiciar uma rica discussão sobre comunidades de prática é o das organizações não empresariais, como as culturais e as sem fim lucrativos, que foram pouco explorados pelos trabalhos analisados nesta RSL. Ferreira et al. (2014), por exemplo, realizaram estudo no âmbito das atividades artesanais, e Vilela e Nogueira (2013),

no âmbito do trabalho voluntário. Acredita-se que mais estudos precisam ser realizados no âmbito das organizações não empresariais para melhor compreender as comunidades de prática e suas especificidades, que aparecem muito fortemente nestes contextos.

Voltando às organizações formais, que constituem a maioria esmagadora dos campos de estudo dos trabalhos analisados, por vezes as comunidades de prática existentes em seu interior não tem o devido reconhecimento, como exposto por Ipiranga et al. (2005) no caso de um banco que não apoiava nem estimulava a comunidades de prática existente em seu interior, o que posteriormente culminou com sua dispersão. Sobre essa questão do reconhecimento e suporte da organização formal, Hartung e Oliveira (2013), reconhecem que tal suporte influencia o foco da comunidade de prática em criação e/ou compartilhamento de conhecimento, a escolha das atividades a serem desenvolvidas na comunidade de prática e os fatores que motivam a participação dos indivíduos, sendo, portanto, de fundamental importância para o desenvolvimento das comunidades de prática.

Outro aspecto mencionado em um dos estudos analisados, e que parece de extrema relevância, é o fato de organizações formais, de produção e de trabalho, se definirem como comunidades de prática, mas os próprios componentes dessas “comunidades” colocarem em xeque essa noção. É o caso do estudo realizado por Moura (2009) numa consultoria que se autodenomina uma comunidade de prática, mas cujos participantes levantam situações vivenciadas que desafiam este conceito, tais como a falta de interesses comuns, a competição entre os integrantes, a falta de paixão, dentre outros.

Assim, observa-se que, existe, por vezes, um distanciamento entre o discurso dos gestores das organizações e o discurso das demais pessoas que a compõem. Um exercício interessante é realizar levantamento das características

que efetivamente compõem estes grupos e compará-los às características das comunidades, como realizaram Binotto e Akahoshi (2013) ao compararem as cooperativas agrícolas com as comunidades de prática, estabelecendo as diferenças e semelhanças.

A partir da literatura analisada, parece haver uma preocupação das organizações que prezam pela aprendizagem em criarem comunidades de prática, como no caso de organizações voltadas para o ensino de pós-graduação gerencial, conforme analisado por Antonello e Ruas (2005). Geralmente, essa busca pela criação de comunidades de prática em ambientes formais se dá por acreditar-se que estas comunidades tem grande potencial para os negócios, principalmente no que se refere à criação de vantagem competitiva, sendo elementos importantes para construção do capital social que serve para possibilitar o compartilhamento de conhecimento e promover inovação (MORESI et al., 2009).

Assim, por vezes, projetos de capacitação empresarial são implementados, como o analisado por Botelho (2008), no sentido de promover o surgimento de comunidades de prática e garantir os benefícios que estas podem trazer para as organizações. Entretanto, em alguns casos, se não na maioria, os grupos que se formam nas organizações não atingem o grau de interação e de engajamento necessários a uma comunidade de prática (HARTUNG, 2011).

Sobre este tema, Souza-Silva (2009) afirma que a literatura sobre a formação de comunidades de prática em organizações formais “apenas toma por certo o surgimento espontâneo dessas comunidades, independentemente das variáveis culturais, das relações sociais e trabalhistas” (p. 177). É o que acontece, conforme análise aqui realizada, no estudo de Moresi et al. (2009) e de Gnecco Jr. et al. (2012), que não questionam se os grupos identificados nas organizações estudadas são, de fato, comunidades de prática, tomando isso como

pressuposto. Neste sentido, Souza-Silva (2009) conclui que, efetivamente, poucos são os grupos que podem ser considerados comunidades de prática na realidade organizacional brasileira, principalmente pela ausência de uma cultura organizacional de aprendizagem socioprática. Picchiali et al. (2007) chegam a conclusão semelhante ao afirmarem que a cultura da empresa deve valorizar a troca de informação e conhecimento para permitir a criação de comunidades de prática. Ferreira e Medeiros (2011), por sua vez, acreditam que essa ausência de formação de comunidades de prática se dá pela forte presença de estruturas organizacionais hierarquizadas e burocratizadas nas organizações brasileiras.

Ao observar essa busca por criar ou propiciar a formação de comunidades de prática dentro de organizações formais, é importante considerar os elementos constitutivos de uma comunidade de prática, como o engajamento espontâneo dos membros, e a natureza auto-gerenciável que este conceito pressupõe. Cabelleira (2007) discute de forma interessante os pressupostos do conceito de comunidade de prática resgatando as noções de domínio, comunidade e prática, propostos por Wenger e cuja combinação torna possível a formação dessas comunidades. Assim, para este autor, cultivar comunidades de prática requer prestar atenção a todos estes três elementos e, acredita-se neste trabalho, que apesar do desejo das organizações formais em criar comunidades de prática, muitas vezes o que se criam são grupos de outra natureza, que desenvolvem uma prática em torno de um domínio específico, mas sem a paixão dos participantes nem o interesse coletivo.

Moura e Andrade (2006) discutem esta questão ao realizarem uma análise crítica sobre a incorporação de comunidades de prática à estrutura formal de organizações, uma vez que, sendo incorporadas, as comunidades passam a estar expostas a tipos sutis de controle organizacional. Segundo os

autores, “sendo a CdP um grupo informal e espontâneo por definição, ao ser trazida para a estrutura formal deixa de ter as características que a distinguem como CdP”, tornando-se, inevitavelmente, um grupo de trabalho formal. É o que eles chamam de paradoxo: “ao gerir-se uma CdP, ela deixa de existir” (MOURA; ANDRADE, 2006, p. 40).

Seguindo uma perspectiva crítica, os autores ressaltam que os estudos organizacionais sobre comunidades de prática tem assumido um caráter predominantemente prescritivo, sugerindo que é possível e recomendável o estímulo, integração e gestão de comunidades de prática no âmbito das organizações da produção e do trabalho, disfarçando mecanismos de controle organizacional “numa mística de trabalho descentralizado, autônomo e voltado para a aprendizagem e o desenvolvimento humano” (MOURA; ANDRADE, 2006, p. 41). Entretanto, para estes autores, a administração dessas comunidades por empresas seria uma impossibilidade conceitual, dada a incompatibilidade dos pressupostos que constituem o conceito de comunidade de prática e o de organização empresarial.

Apesar dessa crítica, é importante destacar que não existe consenso na literatura sobre comunidades de prática em relação a essa questão da possibilidade de gestão e controle. Ferraz e Dornelas (2015), por exemplo, são bastante enfáticos no que se refere à posição contrária a esta crítica, afirmando que é plausível falar em mecanismos de interação, organização e controle nas comunidades de prática, uma vez que estes podem atuar como elementos que viabilizam as práticas de autogestão, principalmente quando a comunidade atinge certa maturidade. Lima et al. (2010) corroboram com esta noção ao trabalharem com a ideia de comunidades de prática nas quais o modelo de autogestão informal e baseado em relações interpessoais é parcialmente adotado. Nas comunidades estudadas por estes autores, algumas figuras

como o Patrocinador e o *Champion* atuam no sentido de garantir o foco nas estratégias, o monitorando e o desempenho em relação a objetivos e metas dos coletivos que compõem essas comunidades.

Outra crítica importante feita também por Moura e Andrade (2006), é o fato de o elemento poder ser pouco explorado como foco do debate sobre as comunidades de prática, apesar de estar implícito nas discussões sobre o tema, que tem assumido uma perspectiva prescritiva, como dito anteriormente. Esta questão do poder está bastante relacionada com os papéis diferenciados exercidos pelos diferentes sujeitos que compõem uma comunidade de prática, bem como os interesses subjacentes a cada um desses papéis – apesar da existência de um interesse coletivo maior e comum. Um caso ilustrativo e interessante é o estudo de Mendes e Urbina (2015), no qual eles reconhecem essa diversidade de papéis na comunidade de prática estudada – formada por pesquisadores, extensionistas rurais e pequenos produtores rurais – apesar de não aprofundarem essa questão, o que acontece na maioria dos estudos sobre comunidades de prática.

Vieira et al. (2007) também identificam a questão dos conflitos de poder, e a tratam como limitante para o alcance dos benefícios oriundos de uma comunidade de prática. Na comunidade analisada, os autores identificaram que o compartilhamento de conhecimentos era limitado pelo fato dos integrantes compreenderem que estes conhecimentos lhes proporcionava vantagem competitiva. Neste sentido, ao analisar este posicionamento dos envolvidos, cabe o seguinte questionamento: Até que ponto podem os interesses pessoais afetarem os interesses coletivos dentro de uma comunidade de prática? Acredita-se, nesta RSL, que tal questão ainda é latente na literatura brasileira sobre comunidades de prática.

Seguindo linha de raciocínio semelhante à de Moura e Andrade (2006), Gazzoli (2012) afirma que “o componente ideológico das comunidades de prática e sua utilização estratégica pelos membros participantes” também tem sido pouco abordado pelos estudos sobre tais comunidades, e que compreendê-lo ajuda a entender como um projeto comum torna-se possível. Para Gazzoli (2012), qualquer iniciativa possui caráter político ou ideológico, e este caráter é, frequentemente, omitido nas falas dos praticantes das comunidades de prática.

Souza-Silva e Shommer (2008), a partir de levantamento das pesquisas realizadas sobre comunidades de prática no período entre 2000 e 2005, destacam alguns temas que julgam promissores para estudos no Brasil e que, considera-se neste trabalho, importantes para pesquisas futuras: A relação entre aprendizagem, comunidades de prática e desenvolvimento sócio-territorial; A importância das comunidades de prática na formação de gestores, professores e como meio de refletir sobre novas metodologias de ensino-aprendizagem; A relação entre comunidades de prática e o desenvolvimento de culturas organizacionais; A integração de aspectos como a aprendizagem emocional e promoção da qualidade de vida no estudo das comunidades de prática; A compreensão dos processos de construção das estratégias pelos praticantes da estratégia, no contexto das comunidades das quais participam.

Um tema promissor identificado nesta RSL, e que merece aprofundamentos (necessidade também observada por Farinelli (2008)), são as comunidades virtuais de prática. Christopoulos e Diniz (2005) estabelecem algumas comparações interessantes entre comunidades virtuais de prática e as comunidades de prática tradicionais. A principal diferença observada pelos autores é o fato das primeiras não exigirem necessariamente uma origem informal e, apesar de nascidas

por meio de uma iniciativa formal, conseguirem, “graças a intensa colaboração, estabelecer vínculos informais e confiança entre seus membros, que permitem a espontânea convivência, típica de uma clássica Comunidade de Prática” (p. 32). Farinelli (2008) aponta que a grande diferença entre esses dois tipos de comunidades é o fato de a virtual “não depender necessariamente do contato físico direto (face-a-face) entre os membros para estabelecer relações sociais e de trabalho, já que esse contato ocorre por meio da internet ou de ferramentas de comunicação” (p. 126).

As ferramentas colaborativas utilizadas nessas comunidades variam bastante, podendo ser fóruns de discussão on-line, blogs, vídeos, redes sociais, grupos (como o yahoo groups), todas elas oferecendo facilidade de comunicação, velocidade nas informações, retorno quase imediato (SARRUF, 2011). Conforme aborda Sales (2012), em tese de doutorado, é possível que o uso de tais ferramentas transformem as comunidades de prática em coletivos inteligentes virtuais, que possuem o mesmo propósito de colaboração e compartilhamento de conhecimento, mas que também priorizam a criação de novas formas de tratamento das informações, estruturando iniciativas de interação e de trocas de conteúdos entre os membros.

Compreende-se neste trabalho que, assim como discutem Chistopoulos e Diniz (2005) e Farinelli (2008), que a utilização de ferramentas de colaboração diferenciadas influencia a dinâmica das comunidades virtuais de prática, em relação às comunidades tradicionais, alterando a dinâmica do grupo, as formas como se abordam os conteúdos, os conceitos de coordenação e liderança, a forma de aprender, a definição de tempo e espaço de trabalho.

Outro aspecto que parece ser relevante para estudos futuros é a compatibilidade do conceito de comunidade de prática com os diferentes tipos de organização formal.

Tal aspecto surge na tese de doutorado de Zaccarelli (2011), quando esta propõe que o conceito de comunidade de prática não abrange toda a complexidade inerente a aprendizagem em organizações que priorizam a aprendizagem voltada a reprodução em vez de desenvolvimento. Oliveira e Villardi (2012) também mencionam que o conceito proposto por Wenger é insuficiente para compreender como algumas hierarquias institucionalizadas propiciam a formação de comunidades de prática numa organização acadêmica de pós-graduação. Será que o conceito de comunidade de prática é, de fato, aplicável a toda e qualquer organização? Será que ele necessita ser reformulado? Estas são questões importantes e ainda sem respostas na literatura analisada nesta RSL.

Neste sentido, acredita-se que há a necessidade de os estudos futuros se dedicarem ao estabelecimento de questões teóricas referentes ao conceito de comunidade de prática, uma vez que este conceito tem sido até certa medida flexibilizado, como no caso do estudo de Maravalhas e Odelius (2010), quando estes propõem uma expansão do conceito proposto por Lave e Wenger (1991), entendendo que as comunidades de prática não necessariamente são constituídas por meio de engajamento voluntário. Entende-se que esta flexibilização do conceito gera ainda mais controvérsias sobre ele, sendo necessário um aprofundamento em proposições desse tipo, a fim de considerá-las viáveis ou não, delimitando-o melhor.

Zaccarelli (2011) propõe ainda que os aspectos individuais sejam melhor considerados nos estudos sobre comunidades de prática, o que se entende como um tema promissor para este campo de estudos. Outro tema considerado relevante e promissor é a necessidade de se estudar comunidades de prática em organizações não empresariais, conforme já apontado anteriormente.

Além dos temas promissores, Silva e Schommer (2008) também levantam alguns dilemas à abordagem das comunidades de prática, a saber: A necessidade e relevância de articular diferentes perspectivas teóricas, superando as dicotomias existentes nos estudos sobre aprendizagem; a compreensão de que as comunidades surgem de forma espontânea versus a ideia de que há possibilidades de incentivo e de controle das comunidades pela organização formal; a necessidade de desenvolvimento de metodologias relativas à pesquisa sobre comunidades de prática.

Em relação a esses dilemas do ponto de vista metodológico, Moura (2008) aponta que um desafio metodológico na análise de uma comunidade de prática é o fato dos falantes incrementarem suas estruturas e consistência de código, a fim de representarem suas posições socio-profissionais, o que pode constituir em estratégias de proteção de face e alguma artificialidade de expressão, que impedem uma leitura mais profunda do fenômeno. Este fato constitui, para o autor, uma questão que exige aprofundamentos no sentido de criar dispositivos metodológicos que melhor capturem a essência das comunidades de prática, principalmente quando seus membros sabem que estão sendo observados.

Voltando-se mais especificamente para essa discussão propriamente metodológica, é interessante observar que a abordagem da comunidade de prática requer perspectivas metodológicas diferenciadas, tais como a “narração de histórias” utilizada por Maria et al. (2008) e por Ipiranga et al. (2005), que utilizam a técnica de sequência narrativa para sua operacionalização, os estudos de caso longitudinais (MOURA, 2009), a análise de diários escritos pelos próprios pesquisadores (ZACCARELLI, 2011), a observação participante e a pesquisa-ação. Entretanto, o uso de abordagens metodológicas com vieses positivistas não parece condizer com a proposta da abordagem das comunidades de prática, como é o caso

do estudo de caso proposto por Yin e utilizado por Maria et al. (2008), Ipiranga et al. (2005), Souza-Silva (2009), Hartung e Oliveira (2013). O próprio uso de entrevistas como método único e com apenas alguns dos membros de uma comunidade de prática pode não dar conta da complexidade deste fenômeno, uma vez que a entrevista por si só não abrange os detalhes, as interações, os elementos “não ditos” e tácitos.

Para Souza-Silva e Schommer (2008, p. 44), “carecemos de estudos que detalhem mecanismos por meio dos quais ocorrem interações, troca de idéias, ampliação de perspectivas e intercâmbio de experiências no âmbito de uma comunidade de prática”. Assim, apesar de saber-se que os estudos sobre comunidades de prática exigem uma aproximação íntima com o campo, no sentido de entender a prática por meio da vivência desta, ainda há uma escassez de metodologias e “guias” que ajudem a operacionalizá-las de forma eficaz.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da presente Revisão Sistemática de Literatura observou-se que houve um aumento significativo das pesquisas sobre comunidades de prática em relação às análises sobre este campo de pesquisas realizadas por Souza-Silva e Schommer (2008) e Moura (2009). Seguindo uma tendência da literatura internacional, analisada por Gressler et al. (2013), a representatividade do tema vem ganhando significativo espaço no campo de pesquisa brasileiro.

Constatou-se também que a abordagem de comunidades de prática no Brasil não é homogênea, mas um campo de estudos com várias compreensões acerca do mesmo fenômeno, como o entendimento de que comunidades de prática podem ser controladas, por um lado, e a compreensão de que

isto constitui uma impossibilidade teórica, do outro (FERRAZ; DORNELAS, 2015; MOURA; ANDRADE, 2006).

Particularmente nesta RSL, acredita-se que entender as comunidades de prática somente como um fim ou um meio para o alcance da vantagem competitiva das organizações formais limita este fenômeno complexo, o que tem impactos metodológicos como o uso de ferramentas inadequadas para a compreensão destas comunidades.

Como temas promissores, além dos apresentados por Silva e Schommer (2008), propõe-se maiores aprofundamentos sobre as comunidades de prática formadas no contexto das organizações não empresariais, principalmente aquelas localizadas em contextos periféricos. Acredita-se que a noção de comunidades de prática pode auxiliar no desenvolvimento de conhecimento sobre organizações em contextos periféricos, considerando características locais como a informalidade, a importância de mecanismos de confiança, o engajamento mútuo, a aprendizagem oral, e outros elementos constitutivos das organizações situadas nesses contextos, que condizem com as características centrais das comunidades de prática.

REFERÊNCIAS

- ANTONELLO, C. S.; RUAS, R. Formação Gerencial: Pós-Graduação *Lato Sensu* e o Papel das Comunidades de Prática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 2, p. 35-58, 2005.
- BINOTTO, E. e AKAHOSHI, W. B. A cooperação nas comunidades de prática e na cooperativa Agrícola: características e possíveis relações. **Desafio Online**, v. 1, n. 1, p. 1-23, 2013.
- BINOTTO, E.; NAKAYAMA, M. K.; SIQUEIRA, E. S.; SALGADO JR., A. P. A comunidade de prática como ferramenta da criação de conhecimento no contexto do agronegócio. **Desenvolvimento em**

Questão, v. 5, n. 10, p. 681-698, 2007.

BINOTTO, E.; SIQUEIRA, E. S.; SIMIONI, F. J. Criação e uso do conhecimento nas comunidades de prática: o contexto de uma cooperativa agrícola. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, v. 13, n. 3, p. 414-426, 2011.

BOLZANI JR., G. M.; SOUSA, M. S. L.; NASCIMENTO, D. E. De administrador a gestor do conhecimento: a comunidade de prática desenvolvendo o profissional, a organização e a comunidade. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 1, n. 1, 2003.

BOTELHO, C. A. T. **Análise de um projeto de capacitação empresarial sob a perspectiva das comunidades de prática**. Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá). Rio de Janeiro, 2008.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning and innovating. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 40-57, 1991.

CABELLEIRA, D. M. Comunidades de Prática: Conceitos e Reflexões para uma Estratégia de Gestão do Conhecimento. *In*: Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 31., Rio de Janeiro, 2007. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

CASTRO, C. G.; DE BRITO, M. J.; PEREIRA, M. C.; DIAS, A. V. C. Comunidades de Prática no Desenvolvimento de Motores: O Caso INJET. *In*: Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 36., Rio de Janeiro, 2012. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

CHRISTOPOULOS, T. P.; DINIZ, E. H. A colaboração como fator diferenciador das comunidades de prática virtuais. **Gestão & Regionalidade**, v. 21, n. 61, p. 21-37, 2005.

CORDEIRO, A. M.; OLIVEIRA, G. M.; RENTERÍA, J. M.; GUIMARÃES, C. A. Revisão sistemática: uma revisão narrativa. **Revista Colégio Brasileiro de Cirurgiões**, v. 34, n. 6, p. 428-431, 2007.

ENGELMAN, R. Comunidades de prática: estudo em um grupo de pesquisa. *In*: Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa

em Administração, 37., Rio de Janeiro, 2013. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

FARINELLI, F. **Internalizando e externalizando conhecimento em comunidades de práticas virtuais**: um estudo com profissionais de tecnologia da informação. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Integradas Pedro Leopoldo). Pedro Leopoldo-MG, 2008.

FERRAZ, I. N.; DORNELAS, J. S. Repertório compartilhado de recursos em comunidades virtuais de prática: um estudo dos mecanismos de interação, organização e controle em grupos de pesquisa científica. **Organizações & Sociedade**, v. 22, n. 72, p. 99-122, 2015.

FERREIRA, T. B.; HELAL, D. H. e PAIVA, K. C. M. Artesanato, Aprendizagem Social e Comunidade de Prática: um estudo com rendeiras em Alcaçuz (RN). *In*: Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 38., Rio de Janeiro, 2014. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

FERREIRA, S. A.; MEDEIROS, A. L. Será uma comunidade de prática? Um estudo de caso sobre o processo de aprendizagem da diretoria de tecnologia da informação de uma universidade federal da região norte do Brasil. **Administração Pública e Gestão Social (APGS)**, v. 3, n. 3, p. 279-299, 2011.

GAZZOLI, P. Comunidades de prática enquanto viabilizadoras de projetos comuns em ambientes turbulentos: uma abordagem crítica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 6, p. 827-865, 2012.

GHERARDI, S. Practice-Based Theorizing on Learning and Knowing in Organizations. **Organization**, v. 7, n. 2, p. 211-223, 2000.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a Social Understanding of How People Learn in Organizations: the notion of situated curriculum. **Management Learning**, v. 29, n. 3, p. 273-297, 1998.

GNECCO JR., L., SANTANA, J. Q.; SANTOS, N.; RADOS, G. J. V.; DALMAU, M. B. L. Métodos e técnicas de gestão do conhecimento:

- comunidades de prática. **REUNA**, v. 17, n. 2, p. 59-80, 2012.
- GRESSLER, L.; LIMA, J. J. M.; MENDINA, H. J. C.; SILVA JR., A. R.; STEFANI, R. Mapeamento da Pesquisa Contemporânea Sobre Comunidades de Prática Entre 2000-2010. *In: Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 37., Rio de Janeiro, 2013. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.
- HARTUNG, K. **A contribuição das comunidades de prática para a inovação em uma empresa de desenvolvimento de software multinacional**. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul). Porto Alegre, 2011.
- HARTUNG, K.; OLIVEIRA, M. Communities of practice: creating and sharing knowledge. **REGE**, v. 20, n. 3, p. 407-422, 2013.
- IPIRANGA, A. S. R.; MENEZES, R. B.; MATOS, J. L. L.; MAIA, G. L. L. Aprendizagem como ato de participação: a história de uma comunidade de prática. **Cadernos EBAPE.BR**. v. 3, n. 4, p. 1-17, 2005.
- LIMA, J. J. M.; SOUZA, Y. S.; MENDINA, H. J. C. Comunidades de Prática como Ferramenta de Aprendizagem Organizacional: Um estudo de caso sobre comunidades de prática na HP Brazil. *In: Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 34., Rio de Janeiro, 2010. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
- MARAVALHAS, E.; ODELIUS, C. C. Aprendizagem Organizacional e Comunidades de Prática em Contexto de Mudanças. *In: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica*, 26., Vitória, 2010. **Anais [...]**. Vitória: ANPAD, 2010.
- MARIA, A. S. R. I.; FARIA, V. C. M.; AMORIM, M. A. A comunidade de prática da rede Nós: colaborando e compartilhando conhecimentos em Arranjos Produtivos Locais. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 44, p. 149-170, 2008.
- MENDES, L.; URBINA, L. M. S. Comunidades de práticas e suas contribuições para o desenvolvimento tecnológico da agricultura

familiar. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 17, n. 1, p. 25-39, 2015.

MORESI, E. A. D.; CRUZ JR. P. H.; ARANAUT, W. L. B.; NEHME, C. C. Memória Organizacional de Comunidades de Prática como Fator de Vantagem Competitiva nas Organizações. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 50, p. 479-495, 2009.

MOURA, G. L. Somos uma comunidade de prática? **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 323-346, 2009.

MOURA, G. L. Analisando (in)formalidades numa comunidade de prática de consultores organizacionais à luz da antropologia linguística: implicações metodológicas para a pesquisa. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 2, p. 235-251, 2008.

MOURA, G. L.; ANDRADE, L. M. C. O. O “paradoxo” e a “galinha”: o controle organizacional e as comunidades de prática. **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 36, p. 27-43, 2006.

OLIVEIRA, O. B.; VILLARDI, B. Q. Práticas de aprendizagem coletiva de pesquisadores de uma empresa de conhecimento intensivo: Características, Obstáculos e Implicações para a formação de Comunidades de Prática. *In*: Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 36., Rio de Janeiro, 2012. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

PICCHIAI, D.; LOPES, M. S.; OLIVEIRA, P. S. G. Gestão do conhecimento e as comunidades de prática. **Gestão & Regionalidade**, v. 23, n. 68, p. 45-55, 2007.

SALES, J. D. A. **Ações coletivas suportadas pela tecnologia da informação em comunidades de prática: os efeitos indutores à configuração dos coletivos inteligentes**. Tese (Doutorado em Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco). Recife, 2012.

SAMPAIO, R. F. e MANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, v. 11, n. 1, p. 83-89, 2007.

- SARRUF, P. G. **Comunidades de prática e suas contribuições no processo de troca e criação de conhecimentos no âmbito das micro e pequenas empresas: o papel das ferramentas colaborativas da web.** Dissertação (Mestrado em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, Universidade Federal do Paraná). Curitiba, 2011.
- SILVA, A. W. L.; RADOS, G. J. V.; SELIG, P. M. Comunidades de prática no espaço rural: construindo e compartilhando conhecimentos sobre a atividade agropecuária. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 16, n.1, p. 46-61, 2014.
- SOUZA-SILVA, J. C. Condições e desafios ao surgimento de comunidades de prática em organizações. **Revista de Administração Eletrônica**, v. 49, n. 2, p. 176-189, 2009.
- SOUZA-SILVA, J. C. e DAVEL, E. Da ação à colaboração reflexiva em comunidades de prática. **Revista de Administração Eletrônica**, v. 47, n. 3, p. 53-65, 2007.
- SOUZA-SILVA, J. C. e SCHOMMER, P. C. A pesquisa em comunidades de prática: panorama atual e perspectivas futuras. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 44, p. 105-127, 2008.
- VIEIRA, N. S.; FEITOSA, M. G. G.; CORREIA, F. B. C. Comunidades de prática de consultores: uma estratégia para a gestão do conhecimento. **Revista de Gestão USP**, v. 14, n. especial, p. 45-59, 2007.
- VILELA, J. S.; NOGUEIRA, E. E. S. A Prática do Voluntariado e o Significado de Ser Voluntário: um Estudo à Luz da Teoria da Comunidade de Prática na Rede Feminina de Combate ao Câncer. *In*: Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 37., Rio de Janeiro, 2013. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.
- WENGER, E. Communities of practice and social learning systems. **Organization**, v. 7, n. 2, p. 225-246, 2000.
- ZACCARELLI, L. M. **Narrativas de aprendizagem em uma comunidade de prática.** Tese (Doutorado em Administração de Empresas, Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Presbiteriana Mackenzie). São Paulo, 2011.

PERCEPÇÃO DE PAPÉIS E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM UMA “BUROCRACIA PROFISSIONAL”: ESTUDO DE CASO NO CAA-UFPE³⁴

Jessica Rani Ferreira de Sousa³⁵

Myrna Suely Silva Lorêto³⁶

Elisabeth Cavalcante dos Santos³⁷

RESUMO

Tomando como referência a configuração da chamada “burocracia profissional” proposta por Mintzberg, o presente artigo objetivou descrever a percepção de papéis e competências gerenciais por gestores profissionais do Centro Acadêmico do Agreste da UFPE. Este estudo de caso qualitativo utilizou a análise pragmática da conversação como método para avaliação dos resultados obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas com treze profissionais do campus, cujas práticas pedagógicas precisaram ser conciliadas com práticas e competências gerenciais, em virtude da ocupação de cargos de coordenação ou de direção, incluindo: coordenadores de núcleo, de curso ou de extensão, direção e vice direção do Centro. Dentre os resultados obtidos, destacaram-se a importância da instituição do colegiado e das suas

34 o artigo é fruto de revisão de publicação anterior na Revista Pesquisa em Administração UFPE (Caruaru, PE) v.1, n.1, jul-dez/2017, p 40-70.

35 Professora do CAA/UFPE. Mestra em Administração pelo PROPAD/UFPE. jessica_rani@hotmail.com.

36 Professora do CAA/UFPE. Doutora em Administração pelo PROPAD/UFPE. myrnaloret@gmail.com.

37 Professora do CAA/UFPE. Doutora em Administração pelo PPGA/UFPE. elisabethcsantos@gmail.com.

várias instâncias deliberativas como fontes para o debate sobre direitos, deveres e mediação de conflitos; a relevância da capacidade de saber ouvir e da competência de negociação em se tratando da gestão acadêmica.

Palavras-chave: Burocracia profissional. Gestores profissionais. Competências gerenciais.

1 INTRODUÇÃO

Muitos teóricos buscaram definir as principais habilidades necessárias ao nível gerencial para desempenho eficaz de uma organização. No início do século XX, Fayol identificou dezesseis papéis inerentes aos administradores utilizando como referência a empresa industrial (MAXIMIANO, 2008). Na década de setenta, uma grande contribuição para o entendimento do papel dos gerentes foi dada por Henry Mintzberg, que integrou as conclusões de diversas pesquisas existentes sobre os papéis gerenciais e identificou uma série de papéis interpessoais, informacionais e decisórios de dirigentes eficazes (STONER; FREEMAN, 1999).

Já em relação ao uso de competências, é possível constatar uma elevada elaboração de modelos que objetivam identificar e relacionar os componentes que caracterizam competências individuais e gerenciais, e que têm sido tendência tanto nas organizações quanto na literatura acadêmica. Mesmo assim, sabe-se que, de maneira geral, o desenvolvimento de gerentes reveste-se de particular complexidade uma vez que as transformações dos ambientes organizacionais demandam mais do que a utilização de modelos ou ferramentas de planejamento e controle (GODOY; D'AMÉLIO, 2012).

Em organizações que apresentam uma estrutura burocrática profissional, a grande descentralização hierárquica torna diferenciados os papéis e o exercício de competências e de habilidades dos responsáveis pelo planejamento, organização, direção ou controle dos processos organizacionais. A configuração das chamadas “burocracias profissionais” admite, ao mesmo tempo, especialistas com treinamento técnico avançado, cujo ofício é parametrizado pela padronização de suas habilidades, bem como uma estrutura pouco verticalizada que torna o poder descentralizado e com algumas dificuldades de coordenação (MAXIMIANO, 2008; MINTZBERG, 2012).

Além de despender muito tempo ao ter que lidar com distúrbios em uma estrutura organizacional caracterizada pela presença de hierarquias paralelas e pelo grande poder concentrado no núcleo operacional deste tipo de estrutura (MINTZBERG, 2012), o “administrador profissional” é um tipo peculiar de funcionário. Conforme Weber (1999), um tipo puro de funcionário burocrático é nomeado por uma instância superior. Um funcionário eleito por instância inferior deixa de ser uma figura puramente burocrática. Eis o caso dos chamados administradores profissionais.

Dessa forma, do ponto de vista administrativo, torna-se interessante investigar quão complexa pode ser qualquer mudança na forma de agir dos denominados “administradores burocráticos”, pois, como afirma Junquillo (2002), suas ações refletem práticas cotidianas construídas a partir de um processo histórico-social, abarcando, dentre outras, a dimensão cultural, ou seja, traços inerentes à cultura brasileira que influenciam as ações daqueles mesmos atores no interior das organizações públicas.

Lacruz e Villela (2007) argumentam que as macro e micro mudanças ocorridas no mundo do trabalho no Brasil impactam o perfil do administrador desejado pela sociedade

brasileira. No presente trabalho considera-se, que “tal perfil administrativo” esteja diretamente associado ao exercício de papéis e de competências gerenciais apresentadas pelos gestores.

Conforme pontuam Moura e Bitencourt (2006), assume-se que noções de competência gerencial se consolidam a partir da mobilização de recursos, para a obtenção de algum resultado e, dessa forma, deixa-se subentendida a existência de algo que pode ser construído, aperfeiçoado e corrigido. Levando-se em consideração o amplo conjunto de mudanças estruturais e conjunturais complexas no ambiente de trabalho e no ambiente externo às instituições, bem como o número cada vez maior de exigências que dizem respeito inclusive ao nível de competências e papéis requeridos dos cargos de gestão, o presente trabalho objetivou descrever as principais competências e papéis gerenciais percebidos por gestores profissionais em um ambiente acadêmico.

É sabido que as universidades federais brasileiras constituem instituições que, em sua grande maioria, primam por estruturas organizacionais extremamente burocráticas tanto no campo acadêmico quanto no campo administrativo. Administrativamente, é crescente o processo de alargamento da faixa de suas atividades meio, bem como o desdobramento de funções, hierarquização excessiva na movimentação das demandas de serviços e dos processos decisórios (VIEIRA; VIEIRA, 2004).

Feitas tais considerações, este estudo considerou o caso do Campus Acadêmico do Agreste (CAA) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) como modelo de organização burocrática profissional, à luz da tipologia proposta por Mintzberg (2001, 2012), a respeito das organizações em cinco configurações. A análise dos resultados obtidos passou, inicialmente, pela descrição do campus como estrutura burocrática profissional e, secundariamente, pela discussão sobre

a percepção dos papéis e competências gerenciais percebidos pelos gestores entrevistados.

2 TIPOLOGIAS ORGANIZACIONAIS

Conforme Hall (1984, 2004), a essência de qualquer iniciativa tipológica sobre as organizações reside na determinação de variáveis críticas utilizadas para diferenciar os fenômenos sob investigação. Como observa Alves (2004), as tipologias facultam ao pesquisador de meios que auxiliam a sua análise, por permitirem uma primeira aproximação com o objeto a ser estudado.

A abordagem das configurações das estruturas organizacionais proposta por Mintzberg (2001, 2012) ilustra como a estrutura organizacional de uma entidade decorre da consistência entre parâmetros de design e fatores situacionais. Para serem eficazes, as organizações configuram-se conforme tais aspectos, os quais as caracterizam e modelam sua estrutura. O autor apresenta um esquema complexo, a partir da qual sua tipologia é desenvolvida. Os argumentos de Mintzberg (2001, 2012) destroem noções ancoradas apenas no bom senso a respeito de como e por que as variadas formas de organizações diferem.

Morgan (1996) explica que essa abordagem tem como ponto de partida mostrar a importância de um conjunto coeso de relações entre o planejamento da estrutura, a idade, o tamanho, a tecnologia da empresa e as condições existentes no ramo industrial no qual a organização se acha operando, para obter desempenho eficaz. Trata-se de uma abordagem multifacetada, predominantemente baseada nos modos como as organizações se estruturam face às várias contingências que enfrentam (HALL, 2004).

A configuração da burocracia profissional é um tipo de estrutura pautado na padronização das habilidades dos profissionais de seu núcleo operacional e por isso, a estrutura da qual emergem profissionais com um maior grau de autonomia e poder. Em linhas gerais, a configuração da burocracia profissional caracteriza-se pelo trabalho operacional estável, proporcionando um comportamento predeterminado e previsível. Na verdade, as burocracias profissionais permitem, ao mesmo tempo, descentralização em ambas as dimensões – vertical e horizontal – e a especialização horizontal da maior parte dos profissionais do seu núcleo operacional, reque-rendo, como principal mecanismo de coordenação, a padronização das habilidades. A doutrinação é utilizada de forma complementar. Devido ao poder estimado à categoria operacional das burocracias profissionais, muitas vezes, subestima-se o poder dos administradores de sua linha intermediária (MINTZBERG, 2012).

As burocracias profissionais tendem a ser democráticas, mas apresentam dificuldades de coordenação e incertezas quanto à definição de responsabilidades (MAXIMIANO, 2008; MINTZBERG, 2012). Em razão do poder da *expertise* dos seus operadores, as burocracias profissionais são comumente denominadas de “organizações colegiadas” (MINTZBERG, 2012).

Como observa Mintzberg (2012), frequentemente, vários cargos são designados para integrar esforços administrativos e também é comum, nesta configuração, a emergência de hierarquias administrativas paralelas, as quais constituem fluxos invertidos de onde emana o poder. A primeira é democrática de sentido ascendente e a segunda, burocrática e mecanizada, descendente, rumo à assessoria de apoio. De fato, muito poder concentra-se na base da hierarquia organizacional, no núcleo operacional. Tal fato não exclui, entretanto, a existência de uma hierarquia social que é reflexo do

nível de expertise e experiência dos profissionais desse tipo de estrutura.

1.1 O administrador profissional

Conforme Mintzberg (2012), um aspecto essencial do conjunto de papéis do administrador profissional é seu considerável poder indireto diante da estrutura burocrática profissional. É comum ocorrerem distúrbios devido a um processo de categorização imperfeito.

No núcleo operacional, a categorização está sedimentada em um repertório de programas padrões ou no conjunto de habilidades que os profissionais dispõem para usar. Tais habilidades são aplicadas a situações predeterminadas, denominadas contingências, também padronizadas. Os profissionais, nesse caso, categorizam a necessidade do cliente em termos de uma contingência – indicando um programa padrão a ser utilizado – e têm autonomia para aplicar o programa conforme seu diagnóstico (MINTZBERG, 2012).

Além de alguns distúrbios de categorização, ocorre que as já mencionadas hierarquias paralelas também demandam um bom tempo dos gestores da organização na solução de impasses e conflitos. Nesse sentido, conforme menciona Blau (1967) uma orientação profissional para o serviço e uma orientação burocrática para o atendimento disciplinado dos procedimentos são abordagens opostas para o trabalho que podem, frequentemente, criar conflitos nas organizações.

Os papéis dos profissionais que exercem cargos de gestão acabam correspondendo a variadas fontes de poder, as quais situam esses gestores em ambientes de incerteza. Desse modo, o poder na estrutura burocrática profissional flui aos profissionais que dedicam esforço ao trabalho administrativo, especialmente para aqueles que os executam

bem. A manutenção de tal poder, entretanto, só é mantida se os profissionais o legitimam, reconhecendo que a gestão está servindo eficazmente aos seus interesses (MINTZBERG, 2012).

2 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Uma visão tradicional acerca da formação da identidade gerencial, conforme Reed (1997) aponta o seguinte:

[...] os gestores tornam-se simplesmente agentes de imperativos funcionais, produzidos fora das práticas sociais em que se acham quotidianamente envolvidos. Enquanto portadores de uma racionalidade instrumental, ou enquanto representantes públicos da arte de fazer política organizacional, ou ainda como joguetes de forças sociais inexoráveis, os gestores perdem qualquer direito de compreensão sobre si próprios e de defesa de sua identidade cultural (REED, 1997, p. 22).

O autor aponta para uma perspectiva crítica quanto à identidade gerencial, no caso mencionado, superada por “imperativos funcionais”. Tais imperativos fazem com que, muitos gestores, quando produzidos fora das práticas sociais nas quais atuam, não procurem desenvolver características que, de acordo com a teoria de Comportamento Gerencial, são as consideradas ideais para administrar as atribuições do cargo que deverão desempenhar.

Uma das propostas mais clássicas no que diz respeito aos níveis e habilidades daqueles que desempenham funções gerenciais foi explorada por Robert L. Katz e um conjunto de pesquisadores que identificaram uma série de habilidades que distinguem os gestores ineficazes dos eficazes

(Robbins; Judge; Sobral, 2010). O Quadro 1 descreve de modo mais aprofundado as referidas habilidades gerenciais. Grosso modo, depreende-se que, tornando-se necessária uma visão mais holística, maior é a necessidade de habilidades conceituais de gestão. A especialização de funções reflete-se no uso frequente de habilidades técnicas. A necessidade das habilidades humanas, por sua vez, manifesta-se em todos os níveis gerenciais.

Quadro 1 – Habilidades dos administradores segundo Katz.

Habilidades técnicas	Habilidades que incluem a capacidade de aplicação de conhecimentos técnicos ou especializados.
Habilidades humanas	Habilidades que incluem a capacidade de lidar bem com pessoas, motivar indivíduos ou grupos e administrar conflitos.
Habilidades conceituais	Habilidades que incluem a capacidade cognitiva para analisar informações, possuir uma visão holística da organização e diagnosticar situações complexas.

Fonte: Stoner (1999), Robbins, Judge e Sobral (2010).

Ao final da década de sessenta, Mintzberg expôs um conjunto de dez papéis fortemente interligados desempenhados por gestores no trabalho (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010), que se tornou um livro clássico para o estudo da administração e demonstrou que indivíduos, ao ocuparem cargos de gestão, apresentam responsabilidades gerenciais que vão além das funções do processo administrativo. De acordo com o autor, três aspectos básicos permeiam o trabalho de qualquer gestor: relações humanas; processamento de informações e decisões (MAXIMIANO, 2008).

Quadro 2 – Papéis dos administradores segundo Mintzberg

Papéis	Descrição
Interpessoais	
Símbolo	Símbolo de liderança, importante para atividades rotineiras de natureza legal ou social.
Líder	Responsável pela direção e motivação dos funcionários.
Ligação	Mantém rede externa de contatos que fornece variado número de informações.
Informacionais	
Monitor	Receptor de grande quantidade de informações. Atua como um sistema nervoso central para informações internas e externas à organização.
Disseminador	Transmite as informações recebidas de fontes ou de subordinados para os demais membros da organização.
Porta-voz	Transmite informações sobre planos, políticas, ações e resultados da organização, atuando como especialista no setor organizacional em questão.
Decisórios	
Empreendedor	Busca oportunidades no ambiente da organização, iniciando projetos de mudança.
Gerenciador de turbulências	Responsável por ações corretivas diante de distúrbios sérios e inesperados.
Alocador de recursos	Tomador de decisões significativas em relação à alocação de recursos organizacionais.
Negociador	Representante da organização em negociações importantes.

Fonte: Adaptado de Robbins, Judge e Sobral (2010).

Conforme se observa por meio de uma breve análise do Quadro 2, o desempenho de papéis tão diversos requer dos gestores uma série de capacidades para interferir positivamente nas relações humanas, disseminar e reunir informações e, sobretudo, tomar decisões de modo eficiente e eficaz. Conforme Zarifian (2001a), capacidades, conhecimentos e habilidades de comunicação no ambiente de trabalho são

descritas de forma holística pelo conceito de competência. As competências focalizam a capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho.

Dutra (2004) explica que as competências são derivadas de atributos pessoais, em geral classificados como conhecimentos, habilidades e atitudes, os quais representam as dimensões cognitiva, psicomotora e afetiva do trabalho. Esses atributos, por sua vez, são evidenciados pelo comportamento que o indivíduo manifesta no trabalho (CARBONE; BRANDÃO; LEITE; VILHENA, 2009).

Essa visão tradicional de competência, construída a partir de atitudes – talentos naturais da pessoa – habilidades – demonstrações de talentos particulares na prática – e conhecimentos – o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa – configura seus aspectos essenciais à aquisição de um estoque de atributos que o indivíduo detém e que fundamenta um alto nível de desempenho. Dessa maneira, sua principal característica seria a especialização, uma vez que o referencial norteador do conceito de competência seria a qualificação, definida pelos requisitos associados às tarefas prescritas num cargo (FLEURY, 2002).

Zarifian (2001b) vai além do conceito de qualificação e analisa diversas mutações ocorridas no mundo do trabalho, as quais justificam rever o conceito de competência como algo não encapsulado na tarefa. Sua definição multidimensional de competência tem como parâmetros: (1) tomada de iniciativa e avocação de responsabilidades diante de situações profissionais com as quais se depara; (2) inteligência prática de situações, que apoiada em conhecimentos adquiridos os transforma, na medida em que aumenta a complexidade das situações e (3) faculdade de mobilizar redes de indivíduos em torno das mesmas situações, de compartilhar as implicações de suas ações e assumir áreas de corresponsabilidade.

Muitos estudiosos tentaram delinear um conceito universal de competência, além de elencar as competências necessárias à prática gerencial. Há de se ressaltar duas correntes teóricas consideradas principais nos estudos sobre competências: a norte-americana, com início na década de 1970, desenvolvendo uma linha mais racionalista, tende a buscar uma definição completa para o desempenho gerencial nas organizações. A corrente europeia, por sua vez, também com início nos anos setenta, apresenta-se seguindo uma linha interpretativa, buscando maior relação entre a cultura da organização e o modelo de gestão aliado às competências. O conceito americano, entretanto, vem prevalecendo nos estudos realizados no Brasil (FLEURY; FLEURY, 2001; RUAS, 1999; FLEURY; SARSUR, 2006; MOURA; BITENCOURT, 2006).

A despeito das divergências de vários autores, demonstradas ao considerar o conceito de competência profundamente marcado pela subjetividade, em uma perspectiva alinhada à corrente norte americana, nos últimos anos, uma vertente integradora tem procurado definir a competência a partir da junção de concepções de ambas as correntes (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE; FREITAS; VIEIRA, 2010). Para Le Deist e Winterton (2005), há uma tendência de integração das várias abordagens em um modelo holístico, uma vez que, na prática, aspectos cognitivos, funcionais e sociais são elementos de difícil separação. O ponto em comum entre diversos autores que trabalham o conceito de competência é a apresentação da composição clássica entre conhecimentos, habilidades e atitudes para a realização de determinadas atividades profissionais que vão além do conhecimento técnico e operacional necessários para executar tarefas repetitivas (SOUSA; VALADÃO JÚNIOR, 2013).

As competências requeridas por indivíduos que ocupam cargos de direção são frequentemente denominadas competências gerenciais. Conforme sintetizam Fleck e Pereira

(2011), competências gerenciais emanam de uma rede de fatores e influências, tais como a formação da pessoa, o meio em que ela conviveu durante seu crescimento e que afetou o meio em que convive depois de adulta, além das políticas da organização onde trabalha e na qual poderá ou não ter suas competências utilizadas e desenvolvidas. Por outro lado, as expectativas em relação aos comportamentos requeridos por indivíduos que ocupam cargos de gestão podem partir do pressuposto de que as competências do gestor exercem influência sobre o desempenho de seus subordinados e também sobre os resultados organizacionais (FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006).

Conforme Sousa e Valadão Júnior (2013), há diferentes formas de aprendizado de processos gerenciais, as quais passam também pela educação formal e informal. Para Le Boterf (2003), a formação de um trabalhador para a execução de tarefas cada vez mais especializadas requer a busca de conhecimentos técnicos e específicos, para, a partir de então, poder lidar com a complexidade do mundo do trabalho.

Em relação à aprendizagem, afirma Hill (1993) que há necessidade de lutar contra determinadas tensões da transformação inerente à construção da identidade do gestor. Em um primeiro momento, tende-se a fazer uso intenso da posição formal. Após determinado tempo de exercício de suas funções, os gerentes passam a agir no sentido de assumir certas responsabilidades básicas gerenciais, tais como fixar agendas e estabelecer redes de trabalho. Mais adiante, buscam credibilidade e comprometimento, e desenvolver sua capacidade de julgamento interpessoal.

De fato, as competências gerenciais acabam por se desenvolver dentro de determinados contextos e ambientes. De acordo com Closs e Antonello (2008), é na interação entre os indivíduos que o processo de aprendizagem acontece, configurando-se como uma atividade social que ocorre

além das fronteiras da mente do aprendiz. No caso do desenvolvimento gerencial, essa relação é estabelecida entre o gestor e os múltiplos *stakeholders* da organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O caso retratado correspondeu ao dos profissionais de formação especializada que ocupavam cargos de gestão no Centro Acadêmico do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco. O CAA foi o primeiro campus da UFPE do interior do estado, contribuindo para atender à necessidade de interiorização do conhecimento científico. Fundado em março de 2006, funcionou, inicialmente, em instalações do Polo Comercial de Caruaru e foi inaugurado, oficialmente, em agosto de 2010 pelo presidente Lula em sua localização atual (UFPE, 2014). O campus iniciou suas atividades com cinco graduações, compreendendo os cursos de Administração, Economia, Design, Engenharia Civil e Pedagogia. Atualmente, oferece também licenciaturas em Química, Física, Matemática e Licenciatura Intercultural - direcionada à população indígena de Pernambuco - além dos cursos de Engenharia de Produção, Medicina e, mais recentemente, o curso de Produção Cultural (UFPE, 2017).

Partindo dos pressupostos acerca da caracterização do Campus como burocracia profissional e diante dos objetivos propostos pelo estudo, deu-se preferência aos membros do núcleo operacional da organização (professores), que exerciam, no momento da pesquisa, atividades acadêmicas e de gestão simultaneamente, pelo fato de seus papéis enquadrarem-se, dessa maneira, no conjunto de papéis desempenhados pelos administradores profissionais.

Além da revisão bibliográfica, foram realizadas entrevistas semiestruturadas para coleta dos dados apresentados

na análise. Na intenção de captar respostas o mais próximo o possível da teoria praticada dos profissionais entrevistados, recorreu-se ao uso de tópicos para que os participantes descrevessem situações nas quais estivessem genuinamente envolvidos: situações típicas referentes aos comportamentos elucidados pelas duas categorias de análise evidenciadas na seção de apresentação dos resultados: (1) caracterização do campus como burocracia profissional e (2) papéis e competências gerenciais percebidas pelos gestores. Posteriormente, as falas dos entrevistados foram confrontadas às situações respectivamente referentes às mesmas categorias de análise descritas pelos respondentes.

Para a seleção dos entrevistados, além do critério da disponibilidade para a concessão das entrevistas, buscou-se focar nos professores cujas práticas pedagógicas a tempo precisavam ser conciliadas com práticas de gestão, em virtude da ocupação de cargos de coordenação ou de direção. Ao todo, foram entrevistados 13 profissionais, sendo, destes, 8 coordenadores de cursos de graduação, 2 coordenadores de núcleo, além dos profissionais ocupantes dos cargos de coordenação setorial de extensão, direção e vice direção do Centro.

As entrevistas ocorrerem dentro do período de 07 de julho a 18 de julho de 2014, convencionando-se identificar os respondentes conforme código descrito abaixo:

D (1 ou 2) = Direção ou Vice Direção

CN (1 ou 2) = Coordenação de Núcleo

CC (1 a 8) = Coordenação de Curso

CSE = Coordenação Setorial de Extensão.

Como método de análise qualitativa dos dados coletados, procedeu-se à análise pragmática da linguagem. Este

método, segundo Mattos (2005), muito tem a contribuir para a análise de entrevistas não estruturadas e semiestruturadas as quais constituem, para o autor, formas especiais de conversação. O sentido pragmático da linguagem implica inferências sobre o que vai além do que efetivamente foi dito, considerando o que alguém “deu a entender”, o que sinalizava ao responder às perguntas, seu comportamento durante o processo de comunicação (MATTOS, 2005).

Na tentativa de aprofundar a análise de significados produzidos pelas entrevistas, foi utilizada a análise do significado semântico-pragmático da conversação, apoiando-se, para tanto, nas seguintes etapas do modelo de cinco fases proposto por Mattos (2005): (1) Recuperação das entrevistas; (2) Análise do significado pragmático da conversação; (4) Montagem da consolidação das falas e (5) Análise de conjuntos. A fase (3) Validação de fatos verbais não foi realizada devido à indisponibilidade de tempo para o aguardo de retorno da validação das falas de todos os coordenadores entrevistados.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização do campus como burocracia profissional

Nesta categoria, agrupam-se os tópicos sobre a experiência profissional dos entrevistados em cargos de gestão, dentro e fora da universidade, a importância dos colegiados e suas respectivas instâncias deliberativas e as características da hierarquia organizacional, dos distúrbios de categorização, dos direitos dos distintos grupos de indivíduos enquanto componentes da instituição e da promoção da democracia no processo de tomada de decisões.

4.1.1 Experiência profissional no cargo de gestão

A burocracia profissional abriga em si um rico conjunto de categorias de trabalhadores com diferentes papéis em sua estrutura, possibilitando distintas maneiras para a detenção do poder e a observação de seu uso. Grande parte dos profissionais entrevistados informou possuir experiências anteriores de gestão, sobretudo cargos de coordenação em universidades particulares ou públicas, bem como cargos pertencentes à gestão escolar. No caso de professores que exercem atividades pedagógicas e de coordenação ou de direção, simultaneamente, dado o acúmulo de funções, foi comum que muitos entrevistados trouxessem à tona a identidade de especialista, reforçando-a, como pilar principal da carreira. O apoio técnico-administrativo, nesse caso, demonstrou ser um dos fatores que mais pesavam na conciliação das atividades pedagógicas e de gestão.

Sempre o coordenador anterior vai dando suporte até que você consiga caminhar com as próprias pernas... É mais ou menos o que eu tenho visto que acontece. No momento, além da dificuldade de você saber exatamente quais são suas funções, suas atividades, é que eu não tenho secretário... Isso aí é um fator fundamental, então, eu preciso fazer todas as atividades que um secretário podia tá me auxiliando... Preparar ofício, fazer ata e outras coisas que eu poderia citar... (CC8).

Na burocracia profissional, a identidade gerencial também se encontra vinculada à perspectiva de transitoriedade do cargo e, diga-se, em alguns casos, o caráter passageiro e eletivo do cargo de gestão é que possibilita o valor de solidariedade na compreensão do acúmulo de atribuições

– profissionais e gerenciais - como possivelmente equilibradas em duas faces de uma mesma moeda. Depreende-se que, na gestão de administradores profissionais, o aprendizado proporcionado pela prática é algo constante. O cargo é passageiro, logo, ações e decisões um dia tomadas por um coordenador enquanto gestor estarão, em um outro momento, sendo efetivadas por outrem, não deixando de interessá-lo, agora enquanto professor. Também foi mencionada por uma entrevistada a necessidade de alinhamento entre o perfil militante e as atividades de gestão. Da sua perspectiva, pois, é possível que as funções do cargo de gestão estejam a serviço de minorias, além de capacitar o indivíduo a articular um papel social de mudanças.

Então, pra mim, a gestão hoje, ou no futuro, tem que ser um modelo de gestão que me faça estar em contato com as pessoas, que me permita exercer, não apenas, um cargo de gestor, de mediador de conflitos e tudo o mais... mas de alguém que está intervindo na realidade, contribuindo pra mudança significativa do mundo. O meu perfil é esse. Eu sou uma pessoa ligada às lutas sociais, às lutas políticas, aos processos emancipatórios (CC3).

Pode-se concluir que a percepção da identidade gerencial apresentada pela coordenadora influencia sua visão a respeito do cargo de gestão e, conseqüentemente, a respeito das atribuições a ele ligadas.

4.1.2 Colegiado

Os colegiados, constituem instâncias deliberativas representativas dos mais diversos departamentos em questão,

importantes e influentes na tomada de decisões. Pelo captado dos discursos dos entrevistados, a descentralização por meio da efetiva estratificação dos níveis de decisão mostrou-se como um aspecto facilitador do trabalho da coordenação de curso e também de núcleo.

Um segundo aspecto mencionado foi a importância relativa das decisões a serem ou não tomadas em coletividade. Nesse caso, um fator a ser considerado é que, mesmo a despeito das várias instâncias deliberativas, existe a possibilidade, em casos específicos, de emergência de decisões não colegiadas. O terceiro aspecto importante voltou-se para a questão da responsabilidade compartilhada. Visualiza-se, nesses casos, uma possibilidade efetiva de “*materialização da democracia*” (CC6).

A todo o processo de influências que tangenciam as decisões colegiadas, acrescenta-se a perspectiva do gestor no papel de mediar interesses, estabelecendo diálogos. A manutenção de um diálogo e o esclarecimento das ideias depende de um equilíbrio delicado. A depender da postura adotada pela instância superior, a ausência de interferências pode ser vista como omissão ou, pelo contrário, o excesso de interferências, como algo negativo no que diz respeito à proposta democrática dos colegiados. De qualquer forma, a maior parte dos depoimentos reconheceu que o gestor tem condições para influenciar o processo de tomada de decisões perante a comunidade.

Ainda a respeito das diversas nuances das reuniões colegiadas, alguns respondentes revelaram o lado mais crítico delas. O compartilhamento do poder de tomada de decisões pode ser ameaçado por conflitos de natureza mais subjetiva ou pessoal e expõe, em algumas dessas situações, o caráter político das relações entre os pares.

Porque é o seguinte... os gestores... éh... normalmente eles trabalham ou com princípios éticos que a gente considera fora do discurso político que tá aí, né... Eu não adiro aos partidos. Não trabalho a partir deles nem das ideologias deles. Aliás, não tenho partido. Mas sei que tem gente que trabalha comigo que adere às ideologias partidárias e se confessa partidário nas coisas que faz. Pra mim, é... há certa pessoalidade quando a gente diz que eu me defino por aquilo que é uma necessidade da comunidade. E eu sei que o gestor também pode influenciar a comunidade a tomar decisões. Então, eu acho que há uma dupla face nessa relação, sabe... e... quando alguns têm ideologias que comungam com a comunidade... ótimo! Ele tem sucesso... né... e... quando não, ele pode se debater com situações constrangedoras pra ele próprio... (D1).

A questão partidária explícita no discurso do entrevistado revelou, então, mais um complicador nesse processo de gestão profissional, particularmente no âmbito acadêmico. Ideologias – partidárias ou não – podem ser bem ou mal sucedidas quando expostas à comunidade e aplicadas ao meio acadêmico, a depender da afinidade entre tais ideologias e as ideologias dos pares. Aí se desenvolve o “caráter político das relações”. Dessa forma, o que o respondente entende por impessoalidade no processo decisório é posto em xeque.

Por fim, também é possível que o próprio caráter político das relações entre os pares seja ameaçado por conflitos de ordem subjetiva, pessoal. Nesse sentido, a existência de conflitos e discussões que ultrapassam o campo político e pedagógico é o que confere, em diversos momentos, tensão às reuniões colegiadas e falta de tranquilidade para o processo de tomada de decisão.

Porque aqui você lida diretamente com a fogueira de vaidades... a grande fogueira de vaidades que envolve os professores, né... e que o espaço da reunião, do colegiado, muitas vezes, além de servir pra aprovação, muitas vezes, tem um lado bem, né... porque as decisões são colegiadas, todos participam, mas, ao mesmo tempo, é um espaço de vulnerabilidade, de acusações, éh... pouco se resolve... não, não... éh... Eu acho que a universidade não tem, por natureza, a construção de um ambiente tranquilo pra decisão (CC3).

Conclui-se que a instituição do colegiado representa, de longe, uma das características mais marcantes da instituição como burocracia profissional. Entretanto, é importante lembrar a legítima dificuldade de coordenação naturalmente advinda devido à existência de hierarquias paralelas de fluxos invertidos de poder. Nesses casos, Professores, técnicos administrativos e corpo discente podem apresentar papéis igualmente importantes na composição da organização, exercendo, porém, pressões difusas e, em diversos momentos, em sentidos opostos, quanto ao atendimento de suas diferenciadas demandas e expectativas.

A questão é que... acho que além de ser conflituoso, é uma questão éh... aqui dentro, não existe a hierarquia formal como a gente conhece numa organização, entende...? Existe a hierarquia, mas ela não se coloca... não se coloca... ela não se põe da forma clara. Como por exemplo: não existe hierarquia entre o professor e o servidor, e o servidor e o aluno, e o professor e o aluno. Não existe essa hierarquia. O que existe é uma relação de respeito. E uma relação de... como é que eu posso dizer... uma relação de compromisso entre um e outro (D2).

A dificuldade de traduzir a hierarquia formal às práticas organizacionais do cotidiano torna nebulosa a percepção dessa hierarquia pelo gestor. Entretanto, embora pouco verticalizada, a hierarquia organizacional de fato existe. Não significa, porém, que autoridade e responsabilidade sejam correspondidas na mesma intensidade entre cada um dos grupos acadêmicos mencionados. É justamente a preocupação em conciliar pressões de grupos institucionais de interesses distintos (servidores, docentes e discentes) que torna necessário, então, o uso de habilidades humanas específicas para solução de conflitos.

A seguir, apresentam-se os resultados dos papéis e competências percebidos pelos gestores entrevistados face ao contexto por ora caracterizado.

4.2 Papéis e competências gerenciais percebidas pelos gestores

A priori, a aplicação integrada de capacidades, conhecimentos e habilidades gerenciais no ambiente acadêmico requer dos coordenadores um conjunto variado de atributos, identificados pelos mesmos não só como desejáveis, mas como fundamentais para elevar o nível de desempenho da gestão. A percepção de papéis desejáveis à gestão integra esse conjunto, correspondendo ao sentido dos comportamentos assumidos ou identificados pelos gestores no exercício de suas práticas gerenciais dentro do campus.

Grande parte dos entrevistados mencionou o papel interpessoal de liderança, a capacidade de planejamento, organização ou a capacidade de saber ouvir como os mais importantes atributos para ocupar o cargo de gestão no qual exerciam suas funções. Os entrevistados que assumiram explicitamente o papel de líderes em seus discursos

aparentaram priorizar um foco na tarefa para evitar que a situação virasse “*uma bagunça*” (CN2). Por outro lado, alguns gestores explicitaram o apego às normas como principal alicerce para tomada de decisões, o qual também pode ser visto como um “escudo” para potenciais críticas quanto aos resultados das decisões tomadas.

De maneira geral, foram ressaltados os processos básicos de qualquer atividade gerencial: planejamento, organização, direção (liderança) e controle (avaliação). A maioria dos coordenadores reconheceu ser essencial saber ouvir em um ambiente onde se pressupõem processos decisórios mais democráticos, além do peso da existência de três grupos distintos de demandas (professores, técnicos administrativos e alunos) que apresentam interesses muitas vezes conflitantes, conforme explicita o depoimento seguinte.

Qual é a habilidade que a gente tem? A capacidade de negociar. Isso, a gente tem que desenvolver aqui uma capacidade grande de negociar coisas diferentes visando o mesmo objetivo... é como se a gente tivesse aqui com as pessoas falando, cada uma, uma língua diferente, e a gente tem que dar uma resposta pra elas (D2).

Partindo do pressuposto de que para lidar bem com as pessoas é preciso saber ouvi-las e administrar conflitos, as habilidades humanas são fundamentais no processo de negociação mencionado pelo entrevistado. No diálogo político, a capacidade de negociação é, pois, uma das competências gerenciais mais importantes ao cargo de coordenação ou de direção, conforme ressalta o respondente seguinte.

Agora, eu acho que eu tenho, éh... onde a gente mais esbarra em dificuldades... é na terceira área que eu já lhe disse... das relações inter-humanas porque... infelizmente, a gente ganha inimigos quando não busca, né... E encontra pessoas que também não sabem dialogar na diferença... que tem que ser só a ideia dela que basta e não a dos outros (D1).

Habilidades humanas para “*dialogar na diferença*” implicam competências de fato pertinentes aos ocupantes de cargos gerenciais, os quais precisam visualizar a necessidade de dirimir conflitos e demonstrar atitude responsável pela conciliação dos interesses dos pares sem prejuízo do alcance dos objetivos institucionais. Outras capacidades que também foram mencionadas pelos entrevistados foram a capacidade de memória, de concentração e a forma de lidar com os relacionamentos dentro e fora do ambiente acadêmico:

A organização é importante. Você precisa saber se organizar, organizar o seu tempo e o seu espaço... Éh... a memória também é importante... Por isso que eu tô sempre com a agenda na mão, pra não esquecer... Concentração, também... Acho que é importante também ter essa capacidade de saber separar os momentos e a relação com as pessoas, independente de ser amigo, independente de tá em casa ou aonde for (CC2).

A perspectiva de especialista também vem agregar – mais uma vez – mais significados aos depoimentos dos coordenadores, e, conseqüentemente, enriquecer seus pontos de vista quanto ao uso das habilidades gerenciais dos gestores profissionais. A capacidade de diagnóstico da comunidade na qual atuam, a consciência da transitoriedade do cargo

de gestão e a capacidade para identificar outras lideranças e possíveis parcerias de trabalho também figuraram como importantes competências percebidas pelos gestores.

[...] Formar quadros, ou seja: que aquelas pessoas que estão trabalhando com você estejam compreendendo a gestão, compreendendo as estratégias de trabalho e de solução... porque você vai passar... você vai terminar aquela gestão. Éh... cada período, você imaginar que é um período único. Mesmo que você seja reeleito lá na frente... eu só tenho dois anos pra fazer esse trabalho... então eu tenho que... trabalhar muito (CC3).

A capacidade de “*formar quadros*”, mencionada pela entrevistada forneceu nuances importantes da visão multidimensional de Zarifian (2001b) sobre o conceito de competência. E estas competências podem estar pautadas em esforços do indivíduo para tomar iniciativas, mobilizar redes e assumir áreas de corresponsabilidade.

Os gestores que evidenciaram um discurso defensor da descentralização das decisões, da gestão participativa e da responsabilidade compartilhada de decisões, apresentaram um viés claramente marcado por um modelo de gestão que implicaria a promoção de processos – tanto pedagógicos quanto propriamente gerenciais – mais emancipatórios. Esse viés apresenta nuances de uma ideologia que enxerga o espaço acadêmico novamente como espaço político, conforme denotado a seguir:

Veja, eu acredito que nós também estamos aprendendo a fazer gestão. Estamos aprendendo a viver a democracia, né, estamos aprendendo... por que... Porque durante muito tempo não tivemos essa oportunidade,

essa possibilidade. [...] Em determinados momentos você vai pros pares e os pares não aceitam o que você quer, em determinadas reuniões ou em determinados projetos que a gente tem o debate na questão dos projetos... Muitas pessoas querem que seu projeto seja aprovado em detrimento do outro... tem uma certa tensão mas que faz parte do espaço acadêmico como espaço político (CC6).

Ainda acerca do debate sobre o espaço acadêmico tomado como espaço político, novamente se remete à relevância das habilidades humanas e seu aprimoramento no ambiente de trabalho, considerando que “*o lado político é o lado pessoal das relações inter-humanas*” (D1). Alguns entrevistados descreveram ser necessário ter conhecimentos sobre gestão pública e sobre legislações pertinentes à gestão dos recursos e aos impedimentos legais existentes, também para eficiência de suas ações. Infere-se que, dessa forma, o gestor possa assumir o papel informacional de porta-voz, no sentido de transmitir informações sobre planos, políticas, ações e resultados da organização, atuando como especialista no setor organizacional em questão. Depreende-se que o gestor também precisa aprimorar determinadas habilidades técnicas, uma vez que não é fácil “*trabalhar apenas no plano das ideias*” (D1) e o conhecimento sobre as legislações específicas de cada curso é um exemplo de conhecimento especializado.

Conforme visto na literatura, a qualificação profissional e os requisitos associados às tarefas prescritas em um cargo podem compor um referencial norteador para o conceito de competência (FLEURY, 2002). Entretanto, conforme demonstrado no discurso de vários entrevistados, as prerrogativas do cargo formal burocrático nem sempre são suficientes para instrumentalizar a aplicação de conhecimentos adquiridos

no próprio ambiente de trabalho (*know-how*), tampouco o exercício contínuo de diversas habilidades inerentes ao indivíduo.

Nesse sentido, dois fatores cooperam para limitar o desenvolvimento de outras competências gerenciais que poderiam ser vantajosas para processos de mudança organizacionais importantes: a definição externa e impositiva de objetivos institucionais e a relativização da autonomia do funcionário aos pressupostos legais do aparato administrativo que define os cargos.

O problema é que aqui... eu não vou estender para todo o serviço público, vou estender para a UFPE: muitas vezes, existem objetivos que não estão definidos aqui no Centro. Eles estão definidos fora do Centro. E pra isso, você tem que ter uma... muitas vezes a capacidade de se resignar... [...] Então, muitas vezes como diz a história, as pessoas confundem o cargo que a gente ocupa como diretor, com a função de direção... Então, por exemplo, no cargo de diretor a gente não tem uma autonomia muito maior do que o coordenador de núcleo pra universidade. O coordenador de núcleo tem tanta autonomia quanto o diretor de centro. Agora, a função de direção, que é da gente vislumbrar os horizontes futuros pra aquele centro, pra aquela área... Isso sim, a gente tem essa missão aqui dentro (D2).

O respondente alega se ver “reduzido” às prerrogativas do cargo de diretor, dando a entender que tal redução ocorre em detrimento de um potencial para o exercício de outras habilidades ou competências gerenciais associadas ao caráter mais amplo do que considera por “*função de direção*”.

Em relação ao peso de normas e padrões prescritivos, alguns respondentes ressaltaram, por exemplo, a “facilidade da roteirização dos procedimentos” comparados a certos problemas “*muito mais comportamentais do que organizacionais*” (CN1). A visão de que muitos dos problemas do campus referem-se a problemas relacionados ao comportamento dos pares é confrontada pela perspectiva individual da gestão, uma vez que a conduta individual também se relaciona aos problemas na organização e vice-versa. Supõe-se que a influência da conduta individual do gestor sobre os procedimentos decisórios, do mesmo modo, pode interferir no uso das habilidades dos pares no ambiente acadêmico. Ocorre que para além das características de um modelo tipicamente burocrático, depreende-se que o comportamento de cada indivíduo que compõe a burocracia profissional é reflexo da visão que o mesmo possui a respeito do comportamento de seus pares, de ideologias carregadas ao longo de suas práticas pedagógicas e também da visão que o indivíduo apresenta sobre a própria estrutura burocrática e seus pressupostos.

Eu acho que é preciso que você tenha um grau de racionalidade que você planeja, você tem noção, você tem uma leitura de como funciona o sistema, os regulamentos... mas, ao mesmo tempo, você entende que o mundo... ele não vai viver em função dos regulamentos... Essa equação entre a razão e a emoção esteja situada num ambiente de: em primeiro lugar, legalidade - você precisa fazer com que a emoção não faça você ser um gestor “bonzinho”, né... “bonzinho” no sentido de agir passando por cima das regras e das normas - mas é necessário que você seja flexível. Eu acho que a emoção, ela tá ligada a essa flexibilidade, no sentido de que você precisa entender que, os conflitos, não são contra você, contra sua pessoa (CC3).

Por fim, além da complexidade prática e teórica que envolve os conceitos sobre competência e os pressupostos da burocracia profissional, cabe lembrar que algumas mudanças no ambiente – interno e externo – no qual se insere a organização também condicionam o comportamento dos pares e, inclusive, a visão dos mesmos acerca dos perfis e habilidades requeridas pelos administradores profissionais que virão a adaptar-se a esse tipo de estrutura. A propósito, a própria expansão do CAA – relativamente novo quando comparado aos demais *campi* universitários da UFPE – juntamente com as recentes mudanças significativas em sua infraestrutura e quadro de funcionários demandará competências e habilidades diferenciadas aos indivíduos ocupantes dos cargos de direção, no médio e no longo prazo, para além do período dentro no qual esta pesquisa foi realizada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As entrevistas sinalizaram uma riqueza de informações provenientes da dupla perspectiva dos chamados gestores profissionais. Por diversas vezes, a conversação foi marcada pela oscilação entre o discurso de “especialista”, com abundância de detalhes referentes às práticas pedagógicas e o discurso associado à perspectiva da gestão dos respondentes. O discurso de especialista, por sua vez, também apresentou diferentes nuances de acordo com as diferentes áreas de formação dentro do grupo de coordenadores entrevistados.

O exercício estrito de papéis formais e o profissionalismo próprio aos cargos ocupados pelos respondentes permitiu conferir consistência aos seus discursos, uma vez que a grande maioria deles relatou ampla experiência em cargos de gestão e longo tempo de exercício de atribuições pedagógicas na academia. Foram identificadas variadas habilidades

e competências gerenciais relativas aos procedimentos organizacionais dos gestores profissionais do Campus, com destaque para a capacidade de saber ouvir e para a competência de negociação, tão necessária ao diálogo político e à conciliação de interesses de diferentes grupos em se tratando de gestão acadêmica. Desse modo, dos níveis de habilidades propostos por Katz abordados na literatura, verificou-se uma grande relevância das habilidades humanas tão necessárias para lidar bem com pessoas e administrar conflitos.

Identificou-se que os gestores podem, ao desempenhar papéis de símbolo e de ligação, atuar no sentido de avaliar o próprio desempenho ou ponderar o nível de pressões internas e externas à organização – que dizem respeito a mecanismos de controle instituídos pelo aparelho burocrático e a pressões naturais dos diversos grupos componentes do meio acadêmico. O gestor profissional, além de deter habilidades técnicas para operacionalizar e embasar suas ações, deve assumir o papel informacional de porta-voz, no sentido de transmitir informações sobre planos, políticas, ações e resultados da organização, atuando como especialista no setor organizacional no qual atua.

A nível tático, constatou-se que nem sempre as prerrogativas do cargo formal burocrático e as habilidades e competências gerenciais identificadas pelos respondentes são suficientes para instrumentalizar a aplicação de conhecimentos adquiridos no próprio ambiente de trabalho (*know-how*), tampouco o exercício contínuo de diversas habilidades naturais apresentadas pelo gestor. O aparato administrativo pode limitar ações, sobretudo quando objetivos institucionais são definidos fora do campus. Acrescenta-se a isso o fato de que outros fatores, como o comportamento dos pares e a expansão do campus também podem interferir no uso de habilidades gerenciais, bem como nas expectativas sobre o perfil de gestão e as competências requeridas pelo cargo de

direção do campus ao longo de seu processo de mudanças e de crescimento.

As principais limitações deste estudo referiram-se, primeiramente, à dificuldade de encontrar alguns professores no campus, ou sua indisponibilidade para participar das entrevistas; secundariamente, à não realização da terceira etapa do método utilizado para a análise das conversações (validação de fatos verbais por parte dos entrevistados), pela ausência de tempo hábil para aguardar o retorno dos respondentes quanto à avaliação e validação de seus fatos verbais e, por fim, à falta de tempo hábil – e de condições próprias do funcionamento acadêmico - para incorporar ao método de coleta de dados a observação participante. Como sugestão para pesquisas futuras, sugere-se explorar quais fatores externos ao campus – particularmente referentes à sua expansão – interferem no uso de habilidades e competências gerenciais dos gestores profissionais e como ocorre tal interferência. Também se propõe que, assim como o presente estudo adotou como caso uma instituição burocrática profissional, pode ser igualmente válido aplicar a problemática desta pesquisa a outras configurações da burocracia e até mesmo a outras configurações organizacionais.

REFERÊNCIAS

- ALVES, S. **Racionalidade, carisma e tradição nas organizações empresariais contemporâneas**. Recife: Editora Universitária da UFPE, 2004.
- BLAU, P. M. **The dynamycs of bureaucracy**: a study of interpersonal relations in two government agencies. Chicago: University of Chicago Press, 1995.
- BRANDÃO, H. P. ; BORGES-ANDRADE, J. E.; FREITAS, I. A. de; VIEIRA, F.

T. Desenvolvimento e estrutura interna de uma escala de competências gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 26, n. 1, p. 171-182, 2010.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B.; VILHENA, R. M. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CLOSS, L. Q.; ANTONELLO, C. S. O uso do método de história de vida para compreensão dos processos de aprendizagem gerencial. *In: Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 32., Rio de Janeiro, 2008. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

FERNANDES, B. H.; FLEURY, M. T.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Revista administração de empresas**, São Paulo, v. 46, n. 4, p. 48-65, 2006.

FLECK, C. F.; PEREIRA, B. A. D. Professores e gestores: análise do perfil das competências gerenciais dos coordenadores de pós-graduação das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do RS, Brasil. **Organizações & Sociedade**, v. 18, n. 57, art. 5, p. 285-301, 2011.

FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista administração contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. especial, p. 183-196, 2001.

FLEURY, M. T. L.; SARSUR, A. O quadro negro como tela: o uso do filme “Nenhum a menos” como recurso de aprendizagem em gestão por competências. *In: Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 30., Salvador, 2006. **Anais [...]**. Salvador: ANPAD, 2006.

- GODOY, A. S.; D'AMELIO, M. Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 19, n. 63, p. 621-639, 2012.
- HALL, R. H. **Organizações**: estrutura e processos. 3 ed. São Paulo: Prentice Hall, 1984.
- HALL, R. H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- HILL, L. **Os novos gerentes**: assumindo uma nova identidade. São Paulo: Makron Books, 1993.
- JUNQUILHO, G. S. Nem “burocrata” nem “orgânico”: o gerente “caboclo” e os desafios do Plano Diretor de Reforma do Estado no Brasil do Real. *In*: Encontro de Estudos Organizacionais, 2., 2002, Recife. **Anais [...]**. Recife: ANPAD, 2002.
- LACRUZ, A. J.; VILLELA, L. E. Identidade do administrador profissional e a visão pós-industrial de Industrial de competência: uma análise baseada na pesquisa nacional sobre o perfil do administrador coordenada pelo conselho federal de administração. **RAC-Eletrônica**, v. 1, n. 2, p. 34-50, 2007.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LE DEIST, F. D.; WINTERTON, J. What is competence? **Human Resource Development International**. Abingdon, v. 8, n. 1, p. 27-46, 2005.
- MATTOS, P. L. C. L. A entrevista não estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 39, n. 4, p. 823-947, 2005.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. Tradução de Ailton Bonfim Brandão. 2. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B (Orgs.). **O processo de estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOURA, M. C.; BITENCOURT, C. C. A articulação entre estratégia, desenvolvimento de competências e aprendizagem: da teoria à realidade organizacional. *In*: Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 30., Salvador, 2006. **Anais [...]**. Salvador: ANPAD, 2006.
- NICOLINI, A. M. Fatores condicionantes do desenvolvimento do ensino de administração no Brasil. **Revista Nacional ANGRAD**, v. 4, n. 1, p. 3-17, 2003.
- REED, M. **Sociologia da gestão**. Oeiras: Celta, 1997.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- RUAS, R. Competências Gerenciais e Aprendizagem nas Organizações: uma relação de futuro? *In*: Seminário Internacional de Competitividade baseada no Conhecimento, 1999, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, 1999.
- SOUSA, A. de F.; VALADÃO JÚNIOR, V. M. Competências gerenciais no contexto internacional: possíveis contribuições de cursos superiores brasileiros de administração. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 20, n. 66, p. 381-402, 2013.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1999.
- UFPE. **Centro Acadêmico do Agreste**. [Site]. Disponível em: http://www.ufpe.br/caa/index.php?option=com_content&view=article&id=55&Itemid=71. Acesso em: 8 maio 2014.
- UFPE. **Centro Acadêmico do Agreste**. [Site]. Disponível em: http://www.ufpe.br/caa/index.php?option=com_content&view=article&id=55&Itemid=71. Acesso em: 15 dez. 2017.
- VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Funcionalidade burocrática nas

universidades federais: conflito em tempos de mudança.

Revista de administração contemporânea, Curitiba, v. 8, n. 2, p. 181-200, 2004.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.

ZARIFIAN, P. **Gestão de Competências**. São Paulo: Atlas, 2001a.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001b.

COMO A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL PODE CONTRIBUIR COM O DESENVOLVIMENTO HUMANO

Silvana Medeiros Maia³⁸

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar como os empresários que investem em projetos sociais podem contribuir com a ampliação da cidadania participativa, em que os cidadãos têm a garantia de seus direitos sociais, políticos e civis. Como marco teórico foi utilizado o pensamento de autores que problematizam o compromisso político dos empresários com o Desenvolvimento Humano. Parte do pressuposto de que estes empresários devem nortear seus investimentos pelos princípios da democracia social, para que todos desfrutem da liberdade social dos cidadãos, pela garantia dos direitos e a formação política dos atores sociais. Segundo Bobbio (2002), liberdade e igualdade são os valores que servem de fundamentos à democracia enquanto regime político, sendo a igualdade econômica e social o princípio adotado para se distinguir, em termos de conteúdo, um regime democrático de um não-democrático. A existência de concepções políticas divergentes

38 Professora do CAA/UFPE. Doutora em Ciências Sociais pela UFRN. sil_medeiros@yahoo.com.br.

em relação à condição de liberdade e à relação de igualdade faz com que a Democracia, e consequentemente a responsabilidade social empresarial, assuma características específicas de acordo com as tendências e interesses dos grupos políticos dominantes em cada país e em cada momento histórico. Nos países em que a ideologia liberal é mais predominante, é comum a prática de um tipo de Democracia Formal ou Democracia Liberal, preocupada essencialmente com a manutenção legal da forma de governo. Nesta concepção, os interesses individuais devem estar acima dos interesses coletivos. As ideologias de orientação igualitarista defendem um outro tipo de democracia: a Democracia Substancial³⁹ ou Democracia Social, preocupada em estabelecer a igualdade econômica, social e política entre todos os cidadãos do país.

Palavras-chave: responsabilidade social empresarial; garantias sociais; educação política; cidadania participativa

1 INTRODUÇÃO

A Responsabilidade Social Empresarial precisa se comprometer com o desenvolvimento humano, visando à melhoria nas condições de vida da população através do exercício da cidadania participativa. As ações sociais financiadas pelos empresários devem dar possibilidades para que os indivíduos adquiram condições para ter uma vida digna, com trabalho, moradia, saúde, educação e a participação nas decisões políticas do seu tempo.

A expressão “desenvolvimento humano” tem a vantagem de situar o ser humano no centro do

39 Democracia substancial: diz respeito ao conteúdo da forma de governo (BOBBIO, 2002, p. 157).

desenvolvimento. O conceito de desenvolvimento humano, cujos eixos centrais são “equidade” e “participação”, está ainda em evolução, e se opõe à concepção neoliberal de desenvolvimento. Concebe a sociedade desenvolvida como uma sociedade equitativa, possível somente pela participação das pessoas (GADOTTI, 2012, p. 58).

O empresário que pretende ser socialmente responsável deve assumir um compromisso político com princípios democráticos promotores da cidadania participativa, em que os indivíduos têm a garantia dos direitos sociais. A garantia desses direitos tem variado de acordo com o tipo de Democracia vigente no país: liberal ou social. Para Santos e Avritzer (2003, p. 42), estas diferentes concepções de democracia marcaram os debates políticos durante boa parte do século XX.

Neste momento é possível afirmar a interdependência entre os conceitos de democracia e cidadania, Estado e sociedade civil, uma vez que as visões de mundo - individualista e coletivista - propõem formas diferenciadas de democracia e estas defendem formas diversas de cidadania que, por sua vez, influenciam diretamente o relacionamento entre Estado e sociedade civil.

Os ideais neoliberais têm influenciado a política, econômica e a garantia dos direitos sociais. Esta influência também está presente na prática da responsabilidade no meio empresarial. Isto porque, a doutrina política vigente em cada país exerce influência direta sobre a maneira como os empresários e outros atores sociais se comportam em relação às consequências dos seus atos para com a sociedade.

As ideologias políticas modificam o comportamento dos vários atores sociais porque elas têm visões diferentes sobre conceitos e regras que ditam a direção das relações

entre eles. Conceito estes, que podem fortalecer ou enfraquecer ações orientadas por interesses individualistas ou coletivistas. Por isso, vemos abaixo como diferenças em relação à concepção de liberdade e igualdade presentes nos regimes democráticos, adotado pela grande maioria dos países capitalistas, transformam as relações sociais, inclusive a responsabilidade social do empresariado nacional. Isso porque segundo Abbagnano (2007), o conceito de responsabilidade está relacionado à noção de escolha, que por sua vez tem relação com o conceito de liberdade limitada, uma vez que uma atitude responsável implicará uma previsão quanto aos efeitos que dela possa decorrer.

Portanto, o conceito de R. inscreve-se em determinado conceito de liberdade, e mesmo na linguagem comum chama-se alguém de “responsável” ou elogia-se seu “senso de R.” quando se pretende dizer que a pessoa em questão inclui nos motivos de seu comportamento a previsão dos possíveis efeitos dele decorrentes (ABBAGNANO, 2007, p. 855).

Segundo Bobbio (2002), liberdade e igualdade são os valores que servem de fundamentos à democracia enquanto regime político, sendo a igualdade econômica e social o princípio adotado para se distinguir, em termos de conteúdo, um regime democrático de um não-democrático. Para ele, existe uma indefinição do valor igualdade subjacente a determinadas teorias democráticas, vagas em suas especificações, por não dizerem quem são estes iguais e em que consiste essa igualdade.

A existência de concepções políticas divergentes em relação à condição de liberdade e à relação de igualdade faz com que a Democracia, e consequentemente a

responsabilidade social empresarial, assuma características específicas de acordo com as tendências e interesses dos grupos políticos dominantes em cada país e em cada momento histórico.

Nos países em que a ideologia liberal é mais predominante, é comum a prática de um tipo de Democracia Formal ou Democracia Liberal, preocupada essencialmente com a manutenção legal da forma de governo. Nesta concepção, os interesses individuais devem estar acima dos interesses coletivos. Kant e outros pensadores da tradição liberal acreditam que “uma sociedade é tanto mais perfeita quanto mais ampla for aquela liberdade que consiste na ausência de impedimento e de constrangimento” (BOBBIO, 2002, p. 71).

Tal condição de realização desta liberdade só é possível na medida em que se minimiza ao máximo o poder do Estado, representante do poder e do querer coletivos e maximiza-se o interesse individual. Neste caso, a igualdade proposta refere-se unicamente aos direitos considerados formais, que se restringem às várias expressões de liberdade pessoal, civil e política. Em uma palavra: liberdade negativa⁴⁰. Essa foi à lógica defendida pelos democratas liberais para criticar o Estado de bem-estar, alegando que sua rigidez, com regras que limitavam a forma das transações comerciais e uma pesada estrutura previdenciária, gerava prejuízos econômicos ao atrapalhar o crescimento e a competição saudável que resultariam de uma economia regida unicamente pelas leis do mercado (OFF, 1985, p. 272).

As ideologias de orientação igualitarista defendem um outro tipo de democracia: a Democracia Substancial⁴¹ ou Democracia Social, preocupada em estabelecer a igualdade econômica, social e política entre todos os cidadãos do país.

40 Liberdade negativa refere-se à situação na qual um sujeito tem possibilidade de agir sem ser impedido, ou de não agir sem ser obrigado, por outros sujeitos (BOBBIO, 2002, p. 48).

41 Democracia substancial: diz respeito ao conteúdo da forma de governo (BOBBIO, 2002, p. 157).

[...] a democracia – se nós a entendermos num sentido mais forte, no sentido de um regime que assegura a igualdade, a participação coletiva de todos na apropriação dos bens coletivamente criados – implica, indiscutivelmente uma dimensão econômica. Não há igualdade política se não há igualdade substantiva, igualdade que passa pela esfera econômica (COUTINHO, 2002, p. 21).

O ideal expresso pela Democracia Social é de uma liberdade positiva⁴², chamada por Bobbio (2002) de libertária, que visualiza uma sociedade livre em que cada indivíduo obedece à lei que ele mesmo se deu pela formação de uma vontade coletiva, estando o poder social plenamente distribuído, com a população participando dele de forma igualitária.

No que se refere à liberdade positiva, enquanto instrumento possível de promoção da capacidade geral da pessoa e do desenvolvimento da democracia substancial, Sen (2015) classifica cinco tipos de possibilidades, mediante as quais os cidadãos podem tornar-se livres: liberdades políticas, facilidades econômicas, oportunidades sociais, garantias de transparência e segurança protetora.

Pelo exposto, a diferença entre os dois tipos de liberdade mostra-se importante, uma vez que uma e outra forma encontram-se intimamente relacionadas ao tipo de democracia defendida e as práticas econômicas e sociais que delas resultam, inclusive as ações sociais financiadas pelo empresariado.

Os partidários da democracia formal lutam para assegurar a liberdade do burguês, enquanto aqueles que defendem a democracia substancial trabalham para que todos desfrutem da liberdade social dos cidadãos.

42 Liberdade positiva refere-se à situação na qual um sujeito tem a possibilidade de orientar seu próprio querer no sentido de uma finalidade, de tomar decisões, sem ser determinado pelo querer de outros (BOBBIO, 2002, p. 51).

Para os democratas liberais o aumento da lucratividade não pode ser limitado, nem mesmo quando está em jogo o bem-estar da população, os interesses individuais devem ficar acima dos interesses coletivos. Neste caso a responsabilidade social empresarial fica comprometida, uma vez que as ações empresariais não podem encontrar barreiras, mesmo diante de prejuízos sociais ou ambientais, pois o objetivo é se alcançar a liberdade absoluta.

Eles defenderam a diminuição do Estado e dos investimentos públicos no setor social alegando que o crescimento econômico requer uma economia dirigida unicamente pelas leis do mercado. Portanto, inferimos que os investimentos sociais realizados pelos empresários cuja orientação política é a da democracia liberal servem como um instrumento de medida compensatória para evitar a catástrofe e perpetuar à mesma lógica que sustentou a produção de riquezas até nossos dias, mantendo em primeiro plano os interesses individuais do ideal, em que pesa o aumento do lucro ilimitadamente e o desrespeito as garantias sociais.

Por outro lado, os empresários que podem ser considerados socialmente responsáveis devem nortear suas ações pelos princípios da democracia social e contribuir para a eficácia social dos cidadãos, trabalhando para que todos desfrutem de sua liberdade social, à medida que favorecem a garantia dos direitos e a formação política dos indivíduos. Em suas transações comerciais os interesses coletivos devem se sobrepor aos interesses individuais. Assim, a liberdade comercial dos empresários socialmente responsáveis fica limitada, condicionada as consequências sociais que produz.

Na liberal-democracia os cidadãos têm garantido apenas os direitos considerados formais: liberdade pessoal, civil e política. A Democracia social garante aos cidadãos todos os direitos que lhe possibilitam participar equitativamente das disputas políticas de seu país: liberdades políticas, facilidades

econômicas, oportunidades sociais, garantias de transparência e segurança protetora.

Santos e Avritzes (2003, p. 44) afirmam que a democracia liberal representativa mantém a hegemonia⁴³ na sociedade moderna desde a segunda metade do século XX. “A questão da democracia como forma e não como substância foi a resposta dada pela teoria democrática hegemônica às críticas feitas pela teoria marxista à democracia (Marx, 1871; Lênin, 1917)”.

Santos e Avritzes (2003) ressaltam o surgimento de concepções não-hegemônicas de democracia na segunda metade do século XX. Nestas abordagens a participação popular é a principal questão.

No interior das teorias contra-hegemônicas, Jürgen Habermas foi o autor que abriu espaço para que o procedimentalismo passasse a ser pensado como prática social e não como método de constituição de governo. Habermas ampliou o procedimentalismo, reintroduzindo a dimensão social originalmente ressaltada por Kelsen, ao propor dois elementos no debate democrático contemporâneo: em primeiro lugar, uma condição de publicidade capaz de gerar uma gramática societária. Para Habermas, a esfera pública é um espaço no qual os indivíduos mulheres, negros, trabalhadores, minorias raciais podem problematizar em público uma condição de desigualdade na esfera privada (SANTOS; AVRITZER, 2003, p. 52).

As diferenças presentes nos regimes democráticos acima descritos influenciam os sistemas educacionais

43 A palavra hoje implica liderança intelectual e moral e se relaciona à função de sistemas de ideias ou ideologias na manutenção ou contestação da estrutura de uma sociedade em particular. Consequentemente, é útil não apenas na continuação do *status quo*, mas na maneira como uma sociedade se transforma (SASSOON, 2008, 350).

adotados pela sociedade. Pois a educação dos cidadãos da liberal democracia é diferente daqueles da Democracia Social ou Participativa. Pois o cidadão desta democracia precisa de uma educação que contemple sua formação política focada na participação de todos na vida social. Gadotti (1992) afirma que há uma estreita vinculação entre os regimes políticos e os sistemas educacionais de um país, para ele:

O sistema educacional de um país é um prolongamento de um sistema social e político. Em consequência, não poderá estar mais “atrasado” do que este. As contradições existentes na sociedade serão reproduzidas da mesma forma, no sistema educacional [...] (GADOTTI, 1992, p. 83).

Regimes políticos diferentes defendem um conceito de cidadania adequado às suas visões de mundo, o que, inevitavelmente, influencia, direta ou indiretamente, no sistema educacional a ser utilizado pelas organizações educacionais da sociedade. Considerando esta relação inseparável Comparato (1987) acredita que é necessário ter consciência sobre isso e fazer uma opção de trabalhar direção da democracia.

Estamos nos referindo, aqui, ao conceito de cidadania presente na educação política contida nos Planos Políticos Pedagógicos das organizações financiadas pelas empresas socialmente responsáveis.

2 EFICÁCIA SOCIAL E CIDADANIA

A eficácia social dos indivíduos está associada ao tipo de cidadania presente nos seu país de origem. O conceito de cidadania, segundo Bottomore (2008), compreende a cidadania

formal que está relacionada com a forma de governo e é con-
dizente com a Democracia liberal representativa, utilizada
para designar a condição de membro de um Estado, e a cida-
dania participativa, de acordo com a Democracia Social, rela-
cionada à posse de direitos civis, políticos e sociais.

Neste trabalho, damos ênfase ao desenvolvimento da
cidadania participativa, por incluir os direitos através dos
quais os indivíduos podem exercer o poder social em situa-
ção de igualdade para a formação de uma vontade coletiva.

Marshal (1967) para conceituar cidadania, refere-se a
três classes de direitos ou elementos que lhe são constitui-
tivos: o civil, o político e o social. Os direitos civis, que embasam
a concepção liberal clássica, surgiram em meio às revoluções
burguesas modernas, e são tidos por Marx (apud NEVES, 1995)
como uma criação proveniente do egoísmo da burguesia.

Característicos das liberdades negativas, os direitos
civis referem-se às garantias individuais de liberdade, igual-
dade, propriedade, ao direito de ir e vir, à vida e à segurança
etc. A luta para assegurar tais direitos, ainda hoje, continua
em muitas partes do mundo, principalmente nos países em
desenvolvimento, como o Brasil. Covre (2007) acredita que
a efetivação dos direitos depende da existência dos direi-
tos políticos, sociais e econômicos garantidos pelo regime
democrático.

Os direitos políticos surgem com a emergência do
Estado Democrático de Direito e têm como objetivo a garan-
tia da participação de todos os homens na vida pública esta-
tal. Durante algum tempo foram percebidos como os reais
direitos dos cidadãos, pela sua possibilidade político-inte-
grativa. Afirmando as liberdades positivas, dizem respeito à
liberdade de associação e reunião, organização política e sin-
dical, à participação política e eleitoral, ao sufrágio universal.

Por último, os direitos sociais surgem a partir das
lutas do movimento operário e sindical, típicas do século XX,

ganhando espaço no Estado de Bem-estar Social. Os direitos ao trabalho, saúde, educação, aposentadoria, seguro-desemprego etc. – que devem garantir a sobrevivência e o bem-estar social do homem – são tidos atualmente como fundamentais para a concretização dos direitos civis e políticos.

Em virtude das políticas sociais de caráter neoliberal, decorrentes da crise do Estado de Bem-estar Social, principalmente nos países em desenvolvimento, a garantia dos direitos sociais encontra-se ameaçada. O enfraquecimento do poder do Estado enquanto regulador social, resultante das medidas neoliberais, trouxe consequências desastrosas para a garantia dos direitos sociais do homem. Não podemos ser ingênuos a ponto de desconsiderar que existe uma significativa diferença entre direitos proclamados e direitos efetivamente desfrutados.

[...] uma coisa é proclamar esse direito, outra é desfrutá-lo efetivamente. A linguagem dos direitos tem indubitavelmente uma grande função prática, que é emprestar uma força particular às reivindicações dos movimentos que demandam para si e para os outros a satisfação de novos carecimentos materiais e morais; mas ela se torna enganadora se obscurecer ou ocultar a diferença entre o direito reivindicado e o direito reconhecido e protegido (BOBBIO, 2002, p. 10).

Vale salientar que os três elementos que formam os direitos do cidadão – civil, político e social - foram e, em algumas partes do mundo, inclusive no Brasil, ainda estão sendo conquistados através de movimentos reivindicatórios de grupos sociais específicos, num processo que faz parte do próprio exercício da cidadania.

No desenrolar da história, é o próprio exercício da cidadania, que ao assumir um caráter mais participativo e igualitário ajuda a promover o surgimento de novos direitos, através de reivindicações de grupos que buscam neles as soluções para enfrentar os problemas de sua época. Neste sentido, a perspectiva de cidadania proposta por Habermas (2014) parece dar conta, pelo menos parcialmente, da inclusão dos conceitos de participação e igualdade requeridos por uma construção conceitual tão complexa quanto a de cidadania. Para o filósofo alemão, o conceito de cidadania desenvolveu-se a partir da idéia rousseauiana de autodeterminação, da capacidade de cada um dos indivíduos, considerados livres e iguais, membros de uma sociedade, unirem-se aos demais e formarem uma única vontade para deliberarem sobre si e sobre todos. Sendo assim, é impossível pensar em cidadania sem que a ela esteja vinculada a ideia da igualdade entre todos os participantes ou atores sociais que vivenciam determinados momentos históricos, com poder de deliberar, de forma livre e autônoma, sobre seus próprios destinos.

Tal como ocorre com os princípios democráticos, vistos anteriormente, o significado atribuído ao exercício da cidadania transforma-se de acordo com a ideologia e os interesses das classes politicamente dominantes. Habermas (2014, p. 286), com base na filosofia do direito, descreve as duas interpretações acerca do papel do cidadão, segundo tradições que marcam o desenvolvimento da cidadania moderna.

Na tradição liberal do direito natural, que remonta a Locke, cristalizou-se uma compreensão individualista e instrumentalista do papel do cidadão; ao passo que a tradição republicana da doutrina do Estado que remonta a Aristóteles, gira em torno da compreensão ético-comunitarista desse papel... Segundo a

interpretação liberal, os cidadãos não se distinguem essencialmente das pessoas privadas que fazem valer seus interesses pré-políticos contra o aparelho do Estado; ao passo que, na interpretação republicana, a cidadania se atualiza somente na prática de autoterminação coletiva.

Estas duas interpretações refletem interesses e compreensões de mundo diferenciadas: na base da dualidade das referidas interpretações, encontram-se os mesmos elementos que orientam a distinção entre democracia formal e democracia substancial. Cada uma delas prioriza seus fins, com vistas a fundamentar a base da estrutura social que se quer construir. “Para o liberal, a finalidade principal é a expansão da personalidade individual, abstratamente considerada como um valor em si; para o igualitário, essa finalidade é o desenvolvimento harmonioso da comunidade” (BOBBIO, 2002, p. 42).

Isto significa que os investimentos sociais do Estado e da iniciativa privada são representativos de modelos societários que privilegiam um ou outro tipo de democracia. Tais modelos, por sua vez, são responsáveis pela adoção de duas formas distintas de cidadania: um orientado para a concessão de direitos sociais formalmente doados à comunidade – a cidadania passiva – e outro, orientado para a conquista, garantia e manutenção dos direitos sociais fundamentais do cidadão, mediante participação não apenas na escolha dos seus governantes mas, fundamentalmente, no processo de tomada de decisão em todas as esferas do poder público – a cidadania ativa (BENEVIDES, 2003).

O liberal defende uma sociedade individualista e uma cidadania passiva, na qual devem ser garantidos apenas os direitos civis, dentre eles o de possuir e de acumular bens econômicos, geradores das grandes desigualdades sociais

existentes em países capitalistas como o Brasil. Nestes países a parcela da população que se encontra em situação de pobreza desenvolve o que Castells (2002) denomina de identidade legitimadora, cuja função é reproduzir as estruturas sociais que mantêm seu estado de inferioridade social. Pois o indivíduo que é privado dos direitos sociais básicos, como uma boa alimentação, assistência médico-odontológica e educação de qualidade, fica numa situação de desvantagem social. Isto porque eles não dispõem das oportunidades essenciais para se desenvolverem política e socialmente, o que acaba comprometendo sua autoestima e o exercício do seu poder social. Para Castells (2008) esta situação acaba por criar indivíduos uma identidade legitimadora, reprodutora da situação vigente.

Ao contrário, as doutrinas igualitárias buscam uma sociedade integradora e uma cidadania ativa ou participativa, em que se prioriza a garantia de direitos sociais e a participação política dos cidadãos que, por sua vez, devem trabalhar para o desenvolvimento e o bem-estar da coletividade. Para esta ideologia os indivíduos precisam adquirir o que Castells (2008, p. 24) chama de identidade de projeto “quando os atores sociais, utilizando-se de qualquer tipo de material cultural ao seu alcance, constroem uma nova identidade capaz de redefinir sua posição na sociedade e, ao fazê-lo, de buscar a transformação de toda a estrutura social”.

As políticas estatais e as ações da iniciativa privada refletem, portanto, uma postura ideológica que qualifica e fundamenta o tipo de democracia e de cidadania defendidos, quando da construção do modelo de sociedade desejado e da identidade de seus cidadãos. Se o objetivo é a construção de uma sociedade individualista, onde os interesses de alguns se sobrepõem aos da maioria, investe-se nos direitos civis e políticos. Se, ao contrário, o que se quer construir é uma sociedade que privilegia o interesse da coletividade e a igualdade

entre os cidadãos, são os direitos sociais que necessitam ser assegurados.

A Democracia liberal, que prioriza os interesses individuais, considera cidadão o indivíduo que desfruta de seus direitos civis, dentre eles o de possuir e de acumular bens econômicos. A educação deste cidadão está relacionada à ideia de eficiência empresarial, ele deve ser educado para tornar-se produtivo e atender as demandas do mercado, mesmo que este se encontre destituído do seu poder social, fruto das condições de pobreza em que vive.

A Democracia Social, que prioriza os interesses coletivos, considera cidadão o indivíduo que desfruta de direitos civis, sociais e políticos, tornando-se apto a exercer seu poder no meio social, econômico e político em que vive, por se encontrar numa situação de igualdade devido às oportunidades que lhes são garantidas. A educação destes cidadãos está vinculada ao conceito de eficácia social que inclui uma formação profissional e política que lhes possibilite um lugar no mercado de trabalho e a aquisição da consciência sobre seus direitos e o espaço para reivindicá-los.

Os dois tipos de identidades descritos por Castells (2008), e anteriormente relacionados, dizem respeito a sujeitos com características bastante distintas. Queremos dizer que os sujeitos que possuem uma identidade legitimadora têm capacidades muito diferentes daqueles que desenvolveram a identidade de projeto. Sen (2015, p. 157) afirma que “a avaliação de capacidades tem de ser feita primordialmente com base na observação dos funcionamentos reais da pessoa, suplementando-se essa observação com outras informações”. É pela maneira como os sujeitos percebem e agem sobre a sua realidade, seus funcionamentos ou características, que reconhecemos sua capacidade e sabemos o tipo de identidade desenvolvida por eles.

Paulo Freire (2011) traz, a partir de sua longa experiência educacional com populações de baixas rendas, algumas das características essenciais daqueles que detêm uma identidade legitimadora, ao que ele chama de oprimido.

A primeira das características da identidade legitimadora, explorada por Freire (2011, p. 49), é o que ele chama de atitude fatalista que faz com que os oprimidos se percebam incapazes para mudar a realidade em que vivem. “Quase sempre este fatalismo está referido ao poder do destino ou sina ou fardo – potências irremovíveis – ou a uma distorcida visão de Deus”. Acerca disso Demo (2010, p. 51) aponta esta atitude como a maior ameaça para a autonomia dos indivíduos.

O inimigo maior da autonomia é a inconsciência da dependência externa, que permite a condição de massa de manobra. Esta é a indignidade histórica mais arrasadora, porque elimina o sujeito, deixando em seu lugar objeto da manipulação alheia. O excluído precisa saber pensar sua própria história, para refazer-se como sujeito de suas soluções possíveis. Aprender é, no seu âmago, saber fazer-se sujeito de história própria, individual e coletiva.

Neste sentido a situação de pobreza em que vivem os indivíduos pertencentes às populações com menor poder aquisitivo retira destes a possibilidade de escolher o seu destino, de fazer escolhas relativas ao modo de vida que desejam ter.

Se a possibilidade de reflexão sobre si, sobre seu estar no mundo, associada indissolavelmente à sua ação sobre o mundo, não existe no ser, seu estar no mundo se reduz a um não poder transpor os limites que lhes são impostos pelo próprio mundo, do que resulta que este ser não

é capaz de compromisso (FREIRE, 2011, p. 16).

A incapacidade para compreender a realidade social em sua complexidade retira das populações de baixo poder aquisitivo a capacidade de mudar suas condições de vida. Eles se vêem impossibilitados de agir porque acreditam que as estruturas sociais em que vivem são tão poderosas que não existe uma maneira de modificá-las. Souza (2004) afirma que isto acontece porque os indivíduos assumem os problemas sociais como resultantes de uma incapacidade pessoal.

A segunda das características, apresentada por Freire (2011) em suas teorias, trata da impossibilidade dos oprimidos reconhecerem as causas que produziram e reproduzem continuamente as estruturas sociais que os coloca na posição de inferioridade social em que se encontram no decorrer da história. “Na imersão em que se encontram, não podem os oprimidos divisar, claramente, a ‘ordem’ que serve aos opressores que, de certa forma, ‘vivem’ neles. ‘Ordem’ que, frustrando-os em seu atuar, muitas vezes os leva a exercer um tipo de violência horizontal com que agrirem os próprios companheiros”. Assim, aqueles que vivem em meio à pobreza não conseguem perceber as causas históricas das dificuldades sociais presentes em seu meio e, conseqüentemente as alternativas que dispõem para transformá-lo. Para transformar esta realidade seria necessária uma educação promotora do que Demo (2010) chama de “saber pensar”.

Por trás do pensar está a ideia da *compreensão* do que se diz e faz. Por isso, dizemos “saber” pensar. O povo reconhece isto quando diz que fulano “sabe das coisas”. Compreender é questão de lógica”, e geralmente entendemos por lógica a capacidade de deduzir uma coisa da outra, de tal sorte que cada coisa esteja no seu lugar e se relacione com a outra. A lógica, porém, que

mais interessa, não é aquela que logo aparece, mas a que está por trás (DEMO, 2010, p. 23).

A terceira das características abordadas por Freire (2011) se refere à necessidade dos indivíduos pertencentes às populações carentes de se parecerem com aqueles que historicamente tem lhes colocado em desvantagem social. “Há, por outro lado, em certo momento da experiência existencial dos oprimidos, uma irresistível atração pelo opressor. Pelos seus padrões de vida. Participar destes padrões constitui uma incontida aspiração” (FREIRE, 2011, p. 49). Desta maneira os indivíduos que vivem com baixa renda almejam consumir os produtos e serviços possuídos pelos indivíduos com elevados níveis de renda, para com isso alcançar o status social que aqueles detêm.

A quarta das características trata do baixo valor que os indivíduos que vivem na pobreza se atribuem. Devido às dificuldades do seu meio social eles se sentem inferiores aos indivíduos que têm elevados padrões de vida.

A autodesvalia é outra característica dos oprimidos. Resulta da introjeção que fazem eles da visão que deles têm os opressores. De tanto ouvirem de si mesmos que são incapazes, que não sabem nada, que não podem saber, que são enfermos, indolentes, que não produzem em virtude de tudo isso, terminam por se convencer de sua ‘incapacidade’ (FREIRE, 2011, p. 50).

A quinta e última das características daqueles que vivem na pobreza e adquirem uma identidade que legitima e perpetua sua condição é a atitude passiva diante da situação em que vivem. Isso se dá devido aos funcionamentos descritos acima: pensamento fatalista, alienação da própria

condição social, atração pelo padrão de vida do opressor, a autodesvalia. Por tudo isso os sujeitos que têm uma identidade legitimadora assumem “posições passivas, alheadas, com relação à necessidade de sua própria luta pela conquista da liberdade e de sua afirmação no mundo” (FREIRE, 2011, p. 51).

As características acima relatadas conferem aos oprimidos uma incapacidade para exercerem uma cidadania participativa, engajada nos problemas sociais de seu povo e sua época. Sobre essa apatia Gadotti (2001, p, 87) afirma que

a primeira causa é de ordem política. Vivemos um período de obscurantismo cultural como nunca existiu na nossa história, do qual estamos ultimamente tomando consciência. A falta de uma formação sociotária, de uma formação política (teórica e prática), aliada aos instrumentos os mais eficazes de repressão da livre associação e participação em todos os níveis levou nosso estudante a quase apatia.

Essa postura apática diante da vida decorre da maneira como vêem e lidam com as dificuldades que enfrentam, por não reconhecerem seu poder social, por se sentirem destituídos de força suficiente para reivindicar seus direitos sociais e transformar o meio em que vivem.

Em contraposição à maneira dos oprimidos lidarem com a vida está a forma como os indivíduos que assumem uma identidade de projeto vivem. Estes indivíduos compreendem que as privações que sofrem resultam de um processo socioeconômico histórico que retira da grande maioria da população as condições necessárias para um desenvolvimento saudável, que implica a ingestão da alimentação adequada, uma habitação digna, uma educação de qualidade

etc. Reconhecendo a situação histórica em que vivem com os seus, eles valorizam suas relações e lutam unidos pelas oportunidades sociais que lhes são negadas, sabem que tem direito a estas oportunidades e lutam para conquistá-las. Diferentemente dos oprimidos eles desenvolvem a capacidade para exercerem sua cidadania, à medida que sabem do seu valor, direitos e do poder que têm para transformar a própria vida.

Chegamos ao perfil dos indivíduos que possuem a identidade de projeto contrapondo seus comportamentos aos dos indivíduos com identidade legitimadora. Os cidadãos que desenvolveram uma identidade de projeto adquirem as seguintes características: a condição de vida é vista como uma resultante de aspectos socioeconômicos que podem ser transformados; conhecem os fatores sociais, econômicos e políticos responsáveis pelos condicionantes sociais; valorizam suas relações e experiência com o meio social em que vivem; têm consciência de seu valor e das suas possibilidades; procuram maneiras para transformar a realidade em que vivem com os seus.

3 A EDUCAÇÃO PARA A EFICÁCIA SOCIAL DO CIDADÃO PARTICIPATIVO

Cada um dos tipos de Democracia irá influenciar o exercício de cidadania dos indivíduos, que poderão desfrutar de maior ou menor igualdade e poder social. A igualdade entre os cidadãos e o poder social que exercem dependerão das garantias sociais que possuem e da educação que recebem, que podem estar focadas tanto na eficiência empresarial como na eficácia social.

A eficácia social depende de uma formação para a cidadania, que deve ter entre as suas preocupações despertar os jovens para a capacidade que tem de transformar a realidade

na qual estão inseridos, percebendo os condicionamentos sociais que limitam seu agir, e que em muitos momentos determinam seus pensamentos e ações, impedindo-lhes de empreender as mudanças necessárias.

Produzimos a sociedade que nos produz. Ao mesmo tempo, não devemos esquecer que somos não só uma parte de um todo, o todo social, mas que esse todo está no interior de nós próprios, ou seja, temos regras sociais, a linguagem social, a cultura e normas sociais em nosso interior (MORIN, 1999, p. 23).

Nesta mesma direção, Freire (2011), em sua obra *Pedagogia do Oprimido*, relata que os oprimidos hospedam o opressor dentro de si, fazendo-os viver segundo condicionamentos e interesses alheios aos seus. Erramos em pensar que os oprimidos são apenas os indivíduos desprovidos de educação formal, os excluídos da sociedade, os analfabetos e ignorantes políticos, que não têm as oportunidades de desenvolvimento que temos. Mesmo vivendo em melhores condições que a grande maioria da população brasileira, com direito a uma alimentação razoável, assistência médica e uma educação continuada, também somos oprimidos se estamos conformados pela ideologia de outrem.

Morin (1999, 2007), Freire (2011), entre outros oferecem um caminho para a construção de uma cidadania participativa, para um processo de autodescoberta que pode nos ajudar a identificar nossa passividade e rever novas possibilidades. Aprendemos com eles que a liberdade e a igualdade se conquistam através da prática do diálogo, da abertura às percepções e experiências dos que nos cercam, convivendo e construindo conosco maneiras diferentes de viver, assim defende Freire ao dizer que (2011, p. 52) “ninguém liberta

ninguém, ninguém se liberta sozinho: os homens se libertam em comunhão”.

Baseados nestes pensadores realçamos uma proposta de educação fundada no diálogo, capaz de libertar-nos de alguns costumes arraigados em nossas consciências que, segundo Benevides (2003, p. 194) “não há como negar, representam um grave obstáculo à legitimação dos instrumentos de participação popular. Daí sobrelevar-se a importância da educação política como condição inarredável para a cidadania ativa – numa sociedade republicana e democrática.”

Freire (2011) dedica grande atenção a educação política de homens e mulheres através da prática do diálogo. Para ele este é o meio de libertação dos homens, uma forma de levá-los a descobrirem-se capazes de tornarem-se autores de sua própria história, conscientes dos obstáculos plantados em si e no meio em que vivem. Demo (2010, p. 51) afirma que não se pode limitar a aprendizagem “a procedimentos apenas técnicos e formais, sobretudo a procedimentos instrucionais, porque, enquanto os aprendizes se restringirem a seguir as ordens, não se farão sujeitos capazes de fazer e sobretudo fazer-se oportunidade”.

Para estes educadores a formação política, essencial para a eficácia social do cidadão participativo só é possível através da interação, participação e do diálogo entre os educandos. O diálogo e a participação são instrumentos mediante os quais é possível formar cidadãos com possibilidade de consolidar uma democracia verdadeira, aquela em que a maioria da população participa das decisões de seus governantes, com ideias fundamentadas em trocas de experiências próprias e numa leitura crítica da realidade.

Tal prática dialógica constitui o cerne da pedagogia da pergunta formulada por Freire, cujo principal objetivo é conduzir os indivíduos à reflexão sobre seu discurso e seus atos, caracterizando-se, assim, como “uma educação para a

decisão, para a responsabilidade social e política” (WEFFORT, 1977, p. 13).

Esse mesmo ideal é colocado por Habermas (2013), ao falar de uma ética discursiva voltada para a construção de uma moral coletiva, fundamentada nos princípios da justiça e da solidariedade, capaz de reconhecer e proteger cada indivíduo como membro de uma comunidade que segue leis e regras constituídas através da comunicação e integração de todos os participantes de um determinado grupo social.

Precisamos definitivamente entender que é fundamental aprender para a vida individual e coletiva, não para apenas competir. Trata-se, em primeiro lugar, de gestar aquela cidadania que sabe manejar conhecimento com qualidade formal e política, diferente, por isso, de outras cidadanias que a sociedade propicia e motiva. Usa a vantagem comparativa mais decisiva dos tempos atuais, no sentido mais preciso de saber fazer história própria, sem esquecer que o saber pensar inclui saber cuidar e acreditar (DEMO, 2010, p. 97).

Formar homens e mulheres para o exercício de uma cidadania participativa requer uma educação em que o conhecimento seja construído em relação com as experiências da vida cotidiana. Habermas (2014, p. 305) analisando a questão da construção do conhecimento faz algumas considerações acerca das dificuldades advinda da separação entre teoria e prática: “Fora do raio que abarca a pertença de teoria e práxis, o qual as ciências rompem sem poder substituí-lo satisfatoriamente por uma conexão de teoria e técnica, as informações não têm ‘sentido’”.

As propostas desses pensadores convergem para a construção de um homem integrado, eficaz socialmente,

cuja consciência ou estado de autoconsciência se forma, de acordo com Hegel (apud CAMBI, 2017), no contato com a realidade histórico-social que o cerca, fundamentado em valores essencialmente humanos e na capacidade de se autodeterminar e se autogovernar.

Essas concepções, se não suficientes, são pelo menos indicativas da existência de possibilidades educacionais concretas para o surgimento e fortalecimento do cidadão participativo, capaz de construir e viver numa democracia social, com uma estrutura de pensamento ampliada.

Aquele que aprende a aprender torna-se capaz de enxergar as manobras feitas pelas classes dominantes através da indústria cultural ou dos aparelhos ideológicos do estado para mantê-lo na condição de submissão e alienação, e de promover uma renovação social, política e econômica por meio de modificações na consciência individual e coletiva.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que os projetos sociais dos empresários contribuam com a cidadania participativa, é necessário que suas ações sejam orientadas para a educação de homens autônomos e comprometidos com a transformação social do seu meio.

As ações sociais devem oferecer uma educação promotora da eficácia social de jovens e adultos, possível através de uma metodologia pautada na dialogicidade, na troca de percepções de mundo entre os atores de uma época. Nesta proposta o conhecimento técnico não deve ter supremacia, é preciso que a formação contemple outros saberes em uma época em que o conhecimento tecnológico criou problemas sociais que requerem uma ampla participação para se

encontrar novas soluções. Como afirma Santos (2005, p. 25):

O retorno a uma atitude de questionamento e debate permanente e aberto sobre o sentido e a aplicação dos diferentes saberes é hoje uma necessidade urgente. O próprio desenvolvimento tecnológico e os problemas que cria - das questões éticas e políticas decorrentes das novas fronteiras da biotecnologia e dos novos problemas de saúde pública aos impactos ambiental, sanitários, econômicos e políticos das sementes transgênicas, do uso de fertilizantes tóxicos ou da construção de grandes barragens - nos obrigam a enfrentar os desafios e envolver de maneira construtiva no debate e na pesquisa de soluções todos os atores que direta ou indiretamente estejam ligados a esses problemas. Tal atitude exige a abertura a um questionamento mais amplo e profundo e uma participação mais alargada e informada no debate, por forma a constituir uma rede de intervenção em que todas as formas de conhecimento possam construtivamente participar em função da sua relevância para a situação em causa.

O diálogo desta proposta educacional deve possibilitar o conhecimento sobre a realidade social, política e econômica de nossa sociedade na atualidade, promovendo a ação sobre ela, visando encontrar soluções para as armadilhas impostas pelos condicionamentos sociais que determinam, em parte, a nossa existência.

De acordo com Souza (2004) a prática pedagógica implica a prática social do exercício do poder, já que a participação pode se traduzir, sobretudo, na distribuição do poder na sociedade. A participação social é processo contrário à dominação, à concentração do poder. A autora cita alguns

pressupostos que podem ser pensados e avaliados como bases para esta prática:

a) o pensar coletivo a partir do cotidiano, isto é, do contexto de preocupações e interesses da população objeto da prática, é um meio de enfrentamento da questão da organização social e, como tal, da participação.

b) o pensar coletivo na análise e desenvolvimento do real que se encobre no cotidiano.

c) a ultrapassagem da mobilização e grupalização para o exercício consciente da organização.

d) a reciclagem dos modos de enfrentamento da realidade social supõe exercícios e estratégias renovadas de reflexão e ação que respondem às novas exigências e demandas do contexto social que continua mudando (SOUZA, 2004, p. 86).

O objetivo maior seria o de preparar o jovem para comprometer-se com o seu estudo, com o seu hoje e o seu amanhã, com as condições de vida de sua comunidade, com as oportunidades de trabalho e tudo que direta ou indiretamente interfere em sua vida e na vida de sua comunidade. Com esta convicção, analisaremos as relações entre democracia, cidadania e o tipo de educação que historicamente se desenvolve no Brasil.

REFERÊNCIAS

- ABBAGNANO, N. **Dicionário de Filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 2007.
- BENEVIDES, M. V. M. **A cidadania ativa**. São Paulo: Ática, 2003.
- BOBBIO, N. **Igualdade e liberdade**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2002.
- BOBBIO, N.; MATTEUCI, N.; PASQUINO, G. **Dicionário de Política**. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 2000.
- BOETTKE, P. J. Função empresarial. *In*: OUTHWAITE, W; BOTTOMORE, T. **Dicionário do pensamento social do Século XX**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.
- BOFF, L. **Saber Cuidar: ética do humano, compaixão pela terra**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.
- BOFF, L. Virtudes para um outro mundo possível, vol. I: hospitalidade: direito e dever de todos. Petrópolis: Vozes, 2005.
- BOTTOMORE, T. Cidadania. *In*: OUTHWAITE, W; BOTTOMORE, T. **Dicionário do pensamento social do Século XX**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008.
- BRESSER PEREIRA, L. C. **Reforma do estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo: Ed. 34, 1998.
- BRIGGS, A. Estado de bem-estar. *In*: OUTHWAITE, W; BOTTOMORE, T. **Dicionário do pensamento social do Século XX**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.
- CAMBI, F. **História da Pedagogia**. São Paulo: Editora UNESP, 2017.
- CASTELLS, M. **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 2008.
- CASTELLS, M. **Fim do milênio**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2003.
- COMPARATO, F. K. **Educação Estado e Poder**. São Paulo: Brasiliense, 1987.

- COUTINHO, C. N. A democracia na batalha das ideias e nas lutas políticas do Brasil de hoje. *In*: FÁVERO, O; SEMERARO, G. (Orgs.) **Democracia e construção do público no pensamento educacional brasileiro**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- COVRE, C. M. L. M. **O que é cidadania?** São Paulo: Brasiliense, 2007.
- DEMO, P. **Saber Pensar**. Cortez: Instituto Paulo Freire, 2010.
- DINIZ, E.; BOSCHI, R. **Empresários, interesses e mercado**: dilemas do desenvolvimento no Brasil. Belo Horizonte: UFMG, Rio de Janeiro: IUPERJ, 2004.
- FERNANDES, R. C. **Privado, porém público**: o terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 2002.
- FERREIRA, N. T. **Cidadania**: uma questão para a educação. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.
- FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2011.
- FREIRE, P. **Educação e mudança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2011.
- FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia**: Sabres necessários à prática educativa. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2014.
- FREIRE, P. ; FAUNDEZ, A. **Por uma pedagogia da pergunta**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985.
- FREIRE, P. ; SHOR, I. **Medo e Ousadia**: O cotidiano do professor. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.
- FRIGOTTO, G. Natureza, especificidade e Custos Humanos da crise dos anos 70/90. *In*: FRIGOTTO, G. **Educação e a crise do Capitalismo real**. São Paulo: Cortez, 1999.
- GADOTTI, M. **Educação e compromisso**. Campinas: Papyrus, 1992.
- GADOTTI, M. **Educação e Poder**. São Paulo: Cortez, 2012.
- GADOTTI, M. **Pedagogia da Terra**. São Paulo: Peirópolis, 2017.
- GOMES, A.; MORETTI, S. A **Responsabilidade e o Social**: uma discussão sobre o papel das empresas. São Paulo: Saraiva, 2007.

- HABERMAS, J. **Conhecimento e Interesse**. Rio de Janeiro: Guanabara, 2014.
- HABERMAS, J. **Consciência Moral e Agir Comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003.
- HABERMAS, J. Cidadania e identidade Nacional In: HABERMAS, J. **Direito e democracia**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2000
- MACHADO, L. R. S. Mudanças Tecnológica e a educação da classe trabalhadora. In: MACHADO, L. R. S. **Trabalho e Educação**. Campinas: Papyrus, 1994. Coletânea CBE.
- MARSHAL, T. H. Cidadania e Classe Social In: MARSHAL, T. H. **Cidadania, Classe Social e Status**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1967.
- MARTIN, H.; SCHUMAN, H. A quem pertence o Estado? In: MARTIN, H.; SCHUMAN, H. **A Armadilha da Globalização**. São Paulo: Globo, 1998.
- MARX, K; ENGELS, F. **O manifesto comunista**. São Paulo: Paz e terra, 2002.
- MELO NETO, F. P. de; Froes, C. **Gestão da Responsabilidade Social: o caso Brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MILLER, D. Igualdade e desigualdade. In: OUTHWAITE, W; BOTTOMORE, T. **Dicionário do pensamento social do Século XX**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.
- MORAES, M. C. **Pensamento eco-sistêmico**: Educação, aprendizagem e cidadania. Petrópolis: Vozes, 2004.
- MORIN, E. Da necessidade de um pensamento complexo. In: MARTINS, F. M.; SILVA, J. M. (Orgs.) **Para Navegar no Século XXI**. Porto Alegre: Sulina, 1999.
- MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez, 2007.
- MOTA, A. E. **O feitiço da ajuda**: as determinações do serviço social

na empresa. São Paulo: Cortez, 1998.

OFFE, C. A democracia contra o Estado de bem-estar. *In*: OFFE, C. **Capitalismo desorganizado**: transformações do trabalho e da política. São Paulo: Brasiliense: 1989.

OLIVEIRA, F. Privatização do público, destituição da fala e anulação da política. *In*: OLIVEIRA, F.; PAOLI, M. C. (orgs.) **O Sentido da Democracia**: Políticas do dissenso e hegemonia global. Petrópolis: Vozes, 1999.

ORCHIS, M. A.; YUNG, M. T.; MORALES, S. C. Impactos da responsabilidade social nos objetivos e estratégias empresariais. *In*: **Prêmio Ethos. Responsabilidade social das empresas**: a contribuição das Universidades. São Paulo: Peirópolis, 2002.

PAOLI, M. C.. Empresas e responsabilidade social: os enredamentos da cidadania no Brasil. *In*: SANTOS, B. de S. (Org.) **Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

PELIANO, A. M. T. Medeiros. (coord.) **A iniciativa privada e o espírito público**: um retrato da ação das empresas do Nordeste brasileiro. Brasília: Ipea, 2001.

PELIANO, A. M. T. Medeiros. (coord.) **Bondade ou interesse?** Como e porque as empresas atuam na área social. Brasília: Ipea, 2001.

PELIANO, A. M. T. Medeiros. (coord.) **A iniciativa privada e o espírito público**: um retrato da ação das empresas no Brasil. Brasília: Ipea, 2003.

PINO, Mauro Del. Política educacional, emprego e exclusão social. *In*: Gentilli, Pablo; Frigotto, Gaudêncio (orgs.). **A cidadania negada**: políticas de exclusão na educação e no trabalho. São Paulo: Cortez, 2001.

PINTO, L. F. da S. **Gestão-cidadã**: ações estratégicas para a participação social no Brasil. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

POLANYI, K. **A grande Transformação**: as origens de nossa época.

- Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- PRÊMIO ETHOS. **Responsabilidade social das empresas:** a contribuição das Universidades. São Paulo: Peirópolis, 2002.
- REGONINI, G. Estado do Bem-estar. *In:* Dicionário de política. Brasília/DF: Editora Universidade de Brasília, 2000, p. 416-419.
- RESENDE, E. J. **Cidadania:** o remédio para doenças culturais brasileiras. São Paulo: Sumus, 1992.
- RODRIGUES, M. C. P. **Ação social das empresas privadas:** como avaliar resultados? A metodologia EP2 ASE. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- SANTOS, B. de S. Os processos de Globalização. *In:* Santos, Boaventura de Souza (org.) **A Globalização e as ciências sociais.** São Paulo: Cortez, 2002.
- SANTOS, B. de S. Reinventar a democracia: Entre o pré-contratualismo e o pós-contratualismo. *In:* OLIVEIRA, F.; PAOLI, M. C. (orgs.) **O Sentido da Democracia:** Políticas do dissenso e hegemonia global. Petrópolis: Vozes, 1999.
- SANTOS, B. de S.; AVRITZER, L. Para ampliar o cânone democrático. *In:* SANTOS, B. de S. (Org.) **Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.
- SANTOS, B. de S.; MENESES, M. P. G.; NUNES, J. A. Para ampliar o cânone da ciência: a diversidade epistemológica do mundo. *In:* Santos, B. de S. (org.) **Semear outras soluções:** Os caminhos da biodiversidade e dos conhecimentos rivais. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.
- SASSOON, A. S. Hegemonia. *In:* OUTHWAITE, W; BOTTOMORE, T. **Dicionário do Pensamento Social do século XX.** Rio de Janeiro: Jorge Zaar, 2008.
- SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade.** São Paulo: Cia das Letras, 2015.

- SEN, A. **Sobre Ética e Economia**. São Paulo: Cia das letras, 1999.
- SETTEMBRINI, D. Social-democracia. *In*: **Dicionário de política**. Brasília/DF: Editora Universidade de Brasília, 2000, p. 1188-1192.
- SILVA JÚNIOR, J. dos R. Reformas educacionais, reconversão produtiva e construção de um novo sujeito. *In*: GENTILI, Pablo; FRIGOTTO, G. (orgs.) **A Cidadania Negada**. São Paulo: Cortez; CLACSO, 2001.
- SOUZA, M. L. de. **Desenvolvimento de Comunidade e Participação**. São Paulo: Cortez, 2004.
- TENÓRIO, F. G. (Org.). **Responsabilidade Social Empresarial: Teoria e Prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- TOLDO, M. Responsabilidade Empresarial. *In*: Prêmio Ethos. **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das Universidades**. São Paulo: Peirópolis, 2002.
- VANDANA, S. **Biopirataria: a pilhagem da natureza e do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- VIEIRA, L. **Cidadania e Globalização**. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- VIEIRA, L. **Os Argonautas da cidadania: A sociedade civil na globalização**. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- WEBER, M. **Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: UNB, 2000.
- WEFFORT, F. C. Educação e Política: Reflexões sociológicas sobre uma pedagogia da Liberdade. *In*: FREIRE, P. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.

SOBRE AS AUTORAS E OS AUTORES:

ANA MÁRCIA BATISTA ALMEIDA PEREIRA

Professora Adjunta do Centro Acadêmico do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco (CAA/UFPE). Pesquisadora do Grupo de Estudos e Intervenções do Agreste (GEIA/UFPE/CNPq), do Grupo Trabalho, Desenvolvimento e Políticas Públicas (TDEPP/UFPE/CNPq) e da Rede de Estudos e Monitoramento Interdisciplinar da Reforma Trabalhista (REMIR-Trabalho). Coordenadora do Grupo Vivências (extensão universitária). Doutora em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba (2017). Mestra em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco (2007). Graduada em Administração de Empresas pela UFBA (1993). Interesses de Pesquisa na temática do trabalho com ênfase em relações de trabalho, informalidade, precariedade, chamando atenção para as reconfigurações recentes em territórios produtivos específicos e suas conexões global-nacional.

CLÁUDIA FREIRE

Graduada em Ciências Sociais pela Universidade Federal da Paraíba/Campus II em 1992; mestre em Administração pela Universidade Federal da Paraíba/Campus I em 1999; Doutora em Ciências Sociais pela Universidade Federal de Campina Grande, em 2016. Docente da Universidade Federal de Pernambuco/Centro Acadêmico do Agreste desde 2010. Participa dos grupos de pesquisa Trabalho, Desenvolvimento e Políticas Públicas (TDEPP/UFCEG) e Grupo de Estudos e Intervenções no Agreste (GEIA/UFPE/CAA/CNPq). Pesquisadora nas áreas de Sociologia das Organizações, Sociologia do Trabalho e Subdesenvolvimento.

DIOGO HENRIQUE HELAL

Doutor em Ciências Humanas, com concentração em Sociologia, pela Universidade Federal de Minas Gerais (2008), graduado e mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (2001, 2003). Pesquisador Adjunto da Fundação Joaquim Nabuco (FUNDAJ/MEC), onde foi Diretor de Formação e Desenvolvimento Profissional (2016-2017) e Coordenador Geral da Escola de Governo e Políticas Públicas (2016-2017). É Membro do Conselho Editorial da Editora Massangana (FUNDAJ) e Editor do Cadernos de Estudos Sociais (FUNDAJ). É também Professor Permanente do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UFPE) e Professor Titular do Centro Universitário FBV (UniFBV/Adtalem), atuando no Mestrado Profissional em Gestão Empresarial (MPGE) e na graduação.

ELISABETH CAVALCANTE DOS SANTOS

Professora Adjunta do Centro Acadêmico do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco (CAA/UFPE). Professora permanente do Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo (PPGIC). Pesquisadora do Grupo de Estudos e Intervenções do Agreste (GEIA/UFPE/CNPq). Coordenadora do Grupo Vivências (extensão universitária). Doutora em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba (2014-2016). Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPE (2011-2013). Graduada em Administração pelo CAA/UFPE (2006-2010). Interesses de Pesquisa: Práticas Organizativas, Saberes-fazer, Culturas Populares, Desigualdades.

FERNANDO ARRUDA GONÇALVES

Graduado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), possui, também, mestrado pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD) da mesma instituição. Como pesquisador, atua principalmente sobre seguintes temas: história do trabalho humano; relações de trabalho na contemporaneidade; reestruturação produtiva; flexibilização e precarização do trabalho; e políticas públicas concernentes aos temas anteriormente citados.

JESSICA RANI FERREIRA DE SOUSA

Mestra em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco, na linha de pesquisa Política, Desenvolvimento

e Trabalho (PROPAD/UFPE, 2015-2017). Possui graduação em Administração também pela UFPE (2014). É pesquisadora integrante do Grupo de Estudos e Intervenções do Agreste (GEIA) e Professora substituta na UFPE/CAA. Desenvolve pesquisa e projetos sobretudo na área de Gestão pública, Políticas públicas, Inovação na gestão, Administração para o Desenvolvimento. Outros temas de interesse são tópicos relativos a teorias e estudos organizacionais, organizações e gestão em contexto periférico.

MYRNA SUELY SILVA LORÊTO

Professora Adjunta do Centro Acadêmico do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco (CAA/UFPE). Pesquisadora do Grupo de Estudos e Intervenções do Agreste (GEIA/UFPE/CNPq). Coordenadora do Grupo Vivências (extensão universitária). Doutora e Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco (PROPAD/UFPE). Graduada em Administração pela UFPE (2002). Interesses de Pesquisa: Políticas públicas; artesanato; organizações e trabalho.

ROSELI DE FÁTIMA CORTELETTI

Possui graduação em Ciências Sociais pela Universidade Federal de Santa Catarina (1996), mestrado em Economia Rural [C. Grande] pela Universidade Federal da Paraíba (2001) e doutorado em Sociologia pela Universidade Federal da Paraíba (2009). Tem experiência na área de Sociologia, com ênfase em Sociologia do Trabalho, atuando principalmente nos seguintes temas: desemprego, informalidade,

terceirização, trabalho e gênero, precarização do trabalho e cooperativismo. Atualmente é professora efetiva na Unidade Acadêmica de Ciências Sociais da Universidade Federal de Campina Grande-PB e vice-líder do TDEPP - Grupo de Pesquisa Trabalho, desenvolvimento e políticas públicas da UFCG. Publicou, em parceria com J. Lima e I. Araújo, o artigo “Empreendedorismo e terceirização na produção de confecções: experiências no nordeste brasileiro. In: Anais do 42º Encontro anual da ANPOCS, Caxambu/MG, 2018; “O trabalho e suas reconfigurações precárias: Um estudo em pequenos empreendimentos do setor calçadista de Campina Grande-PB”. In: Anais do XV Encontro Nacional da ABET, 2017, Rio de Janeiro e escreveu em co-autoria com J. Lima “Mulheres trabalhadoras em uma fábrica recuperada: mudanças e permanências na organização e gestão do trabalho”. Revista Ciências Sociais Unisinos, 2018.

SILVANA MEDEIROS MAIA

É Doutora em Ciências Sociais pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Mestre em educação e graduada em Administração de Empresas pela Universidade Federal da Paraíba. É professora da UFPE - Campus do Agreste. É funcionária pública concursada, tomou posse em Brasília no Ministério da Justiça em 1995, transferiu-se no mesmo ano para a Polícia Rodoviária Federal em João Pessoa, onde trabalhou por 13 anos até assumir em 2008 o cargo de professora na UFPE. Foi Coordenadora Adjunta do Curso de Administração do UNIPÊ - Centro Universitário de João Pessoa no ano de 2007. Em Administração tem experiência nas seguintes áreas: Administração Pública, Responsabilidade Social Empresarial, processo Decisório, Administração de projetos, Pesquisa, Consultoria, Planejamento, Gestão de

Talentos, Cibercultura. Em Educação tem experiência nas seguintes áreas: políticas públicas, pesquisa, cidadania, capacitação do servidor público, democracia, qualidade e participação, gestão de conflitos. Atualmente coordena o grupo Vivências na UFPE-CAA, cujo foco é o desenvolvimento dos talentos pessoais de educadores, educandos e de sujeitos pertencentes à comunidade local.