

DESFROTEIRIZAÇÃO ORGANIZACIONAL: o domínio da relação tempo e espaço pelas organizações transnacionais

ISABEL CRISTINA DOS SANTOS

Bacharel e Mestre em Administração de Empresas - PUC/SP; Doutoranda em Engenharia de Produção - Escola Politécnica da USP; Professora do Curso de Administração em Marketing na UNINOVE.

isabel.santos@uninove.br

RESUMO

O objetivo deste trabalho é discutir as novas orientações espaço-temporais impostas pelas organizações transnacionais, as quais se valem dos avanços na tecnologia de comunicação remota e dos sistemas telemáticos para estabelecer novos sistemas de produção e de relações de trabalho, configurando uma forma contemporânea de exploração econômica. O pano de fundo das mudanças é o controle da variabilidade no macroambiente organizacional para domínio dos espaços individuais, por meio da globalização dos mercados. Este trabalho foi baseado em pesquisa bibliográfica relacionada ao debate sobre o modelo organizacional mecanicista, à cultura organizacional e aos instrumentos de gestão de recursos humanos. A pesquisa aponta para a transformação das relações de trabalho e dos espaços dos indivíduos, antes definidos pelo gerenciamento científico. A globalização e a nova ordem econômica mundial, sob o controle das organizações transnacionais, impõem rápidas reconstruções da realidade e do modelo competitivo empresarial, interferindo nos espaços sociais e políticos das localidades.

Palavras-chave: tempo; espaço; desfronteirização organizacional; globalização; mudança organizacional.

ABSTRACT

This work paper aims to discuss the new time and space orientations imposed by transnational companies, mostly supported by the advances of remote communication technologies which has been developed towards to better control new production systems and industrial partnerships. On the other hand, these technologies make new labor forms and relationships possible. In the background of the changes are the efforts to control the variability of the whole organizational environment towards the control of the individual space through global markets. The methodology approach is based on qualitative analysis and bibliographic research related to the taylorist industrial model, organizational culture and employee's management tools. The conclusion indicates that labor relations are changing and also the individual organizational spaces and roles, previously defined by scientific management. Globalization and a new economic global order, controlled by transnational companies, lead to the rapid rebuilding of organizational reality and competitiveness model, and also interfere with the political and social space of the new industrial localities.

Key words: time; space; organizational enlargement; globalization; organizational change.

1 INTRODUÇÃO

A noção de ocupação de espaços geográficos e sociais nas grandes empresas vem sofrendo rupturas e reconstruções paralelamente às mudanças nas formas e nas relações de trabalho. O pano de fundo dessas mudanças é o controle da imprevisibilidade do macrossistema organizacional, suportado, sobretudo, pelos avanços na tecnologia de comunicação remota e dos sistemas telemáticos. Grandes corporações, como a General Electric e a Nike, vêm experimentando o domínio de novos territórios na chamada desfronteirização organizacional, seja por meio de fusões e aquisições, seja pela adoção do modelo de produção flexível que envolve alianças e parcerias mundiais com fabricantes dispersos geograficamente ou distribuidores locais.

Novas perspectivas de espaço e tempo abrem-se ante a virtualização do trabalho e dos espaços da organização, suscitando um descompasso entre as noções ordinárias de tempo e espaço vividos pelos indivíduos e o ritmo de desfronteirização organizacional possibilitado pela tecnologia. O gerenciamento científico, desde a sua formulação, ofereceu considerável contribuição doutrinária para a cristalização do sentido ordinário dos espaços organizacionais, tanto pelo rigor imposto aos modelos hierárquicos quanto pela visão funcional e fragmentada da realidade organizacional, consubstanciada por limites funcionais, rigidez nas descrições de cargos, métricas de desempenho e convicção do sistema organizacional como previsível e controlável.

Contudo, essa noção de controle, como pressuposto para a obtenção de resultados, vem esbarrando na verificação de que os sistemas sociais, econômicos e políticos mundiais são instáveis. Ciclos periódicos de turbulência podem gerar dúvidas quanto à efetiva capacidade das grandes organizações em promover rápida adaptação das estruturas – processo, produto, pessoas e infra-estrutura – como meio de manter o domínio das dimensões tempo e espaço.

A atribuição da máxima mobilidade organizacional parece ter sido uma forma de garantir a continuidade do domínio. A mobilidade do sistema de produção flexível apóia-se no deslocamento da produção aos parceiros mundiais e na substituição da força de trabalho regular por serviços contratados e mão-de-obra temporária, de tal forma que, além da pressão que essas organizações exercem sobre custos e prazos de produção, possam reconfigurar rapidamente suas estruturas de negócio e aproveitar as oportunidades decorrentes da instabilidade do macroambiente. A adoção do modelo de acumulação flexível pelas grandes organizações provoca um efeito considerável nas relações de trabalho.

Segundo Handy (1996, p. 32), para cada 20 empregados nas atividades essenciais das organizações [*core business*], existem 80 profissionais contratados e temporários nas atividades-meio.

Para Harvey (1996, p. 144), há uma “tendência de redução dos trabalhadores centrais”, o que confere a essas corporações uma mobilidade espaço-temporal sem precedentes. A mesma evolução tecnológica que torna o indivíduo mais longo do que foram seus ancestrais, pela melhoria nos sistemas de saúde pública, alimentação e outros serviços públicos, rompe a noção ordinária de espaço-tempo da sociedade, em suas várias instâncias, tornando tênues seus limites. Há uma invasão crescente do espaço público pelo privado, nas instâncias ideológicas e socioculturais, via mundialização de mercados de consumo. O espaço da soberania nacional, neste compreendidos os espaços jurídico, econômico e político, ‘flexibiliza-se’ para comportar o espaço de influência política e econômica dos grandes grupos financeiros mundiais, gerando novas formas de exploração econômica, sob a égide da globalização e da competitividade.

Essa permeabilidade dos limites espaço-temporais é apontada como a mais rápida e generalizada transformação institucional da história humana: “Trata-se de uma transformação consciente e intencional na busca de uma nova ordem econômica mundial na qual as empresas não têm nacionalidade e não reconhecem fronteiras” (KORTEN, 1996, p. 143). Se a noção de tempo e espaço de um país e de uma sociedade se configura em signos de sua cidadania e memória nacionais, pode-se depreender que, no cenário mundial contemporâneo que comporta tantas diferenças sociais e culturais, a soberania nacional migra para a submissão dos seus signos e símbolos a uma referência histórica da formação daquela sociedade, sendo compelida a subordinar suas coordenadas espaço-temporais à prática e aos valores transnacionais.

Esse mundo sem fronteiras vem sendo construído mais intensamente nas últimas cinco décadas, a partir das estratégias de domínio de novos territórios das empresas transnacionais e de seu imenso poder de barganha. Não mais do que 500 corporações controlam 70% do comércio mundial (op.cit., p. 146), o que confere a elas condições estruturais e econômicas para determinar, inclusive, o grau de imprevisibilidade macroambiental desejável, segundo os seus interesses e propósitos. A zona de influência de uma empresa multinacional, nas sociedades e nos indivíduos, pode ser mais bem compreendida observando-se alguns dados fornecidos pela Organização Mundial do Trabalho (apud DOWBOR, 1998, p. 63), em balanço de 1995:

Calcula-se o número total de postos de trabalho, criados diretamente pelas empresas multinacionais no mundo, em cerca de 73 milhões, o que equívale a mais ou menos 3% da população ativa mundial. Segundo a Comissão de Empresas Transnacionais das Nações Unidas, para cada posto criado pelas multinacionais pode haver um ou dois mais gerados indiretamente, o que implicaria que o emprego total relacionado com as empresas multinacionais possa ser de uns 150 milhões.

Dos 73 milhões de empregos gerados, em 1992, pelas multinacionais, 44 milhões [60% das vagas] referem-se a postos abertos em suas matrizes nos países de origem, 17 milhões (23%) em países desenvolvidos e 12 milhões [16%] nos países em desenvolvimento, segundo os dados do mesmo balanço. A contrapartida às proporções mencionadas é relatada a seguir:

Como os países em desenvolvimento recebem uma parcela muito pequena deste emprego, mas recebem toda a carga de produtos que hoje circulam no mercado mundial, gera-se um efeito de desemprego indireto muito amplo, e uma conseqüente pressão para a queda de salários e recuo no respeito às normas de trabalho. (op.cit., p. 65).

Para situar o impacto do alargamento dos espaços por pressão das grandes corporações, é necessário destacar ainda outros dados sociais. Numa população mundial estimada pelo Banco Mundial em 6 bilhões de pessoas, para 1998, aproximadamente dois terços vivem nos chamados bolsões de pobreza, com uma renda *per capita* média de 350 dólares por ano (op.cit., p. 11), o que gera a privação de elementos básicos para uma vida decente. Esses dois terços da população do globo ficam fora da mira dos investimentos de capital das grandes corporações e dos grupos que controlam a economia mundial; sem a geração de excedente financeiro e distribuição de renda via criação de empregos, esses bolsões estarão, cada vez mais, à margem do desenvolvimento sociocultural e tecnológico. A precariedade dos meios de sobrevivência e a baixa perspectiva de progresso desses grupos podem explicar sua exclusão das estratégias mais recentes de desfronteirização das grandes corporações, sem que se descarte a possibilidade de que eles possam vir a constituir futuros nichos de exploração econômica.

Em paralelo com o objetivo principal deste trabalho, serão abordadas questões relativas ao domínio das dimensões de espaço e tempo promovido pelas grandes

corporações, tendo como veículo a manipulação dos sentimentos e emoções dos indivíduos, nos quais são impressas a imagem de poder e de excelência das grandes organizações. Esse 'decalque', ou aderência ao modelo organizacional, corresponde a um sistema construído que abrange duas dimensões. A primeira refere-se ao espaço objetivo ocupado pelo trabalhador dentro dos limites visíveis da organização e dos cargos nela contidos, de acordo com o modelo de gerenciamento científico (Nonaka, 1988), ou modelo de organização mecânica discutida por Morgan (1996), que neste trabalho denominará 'representações visíveis' do espaço organizacional. A segunda dimensão refere-se ao espaço subjetivo por meio do qual o indivíduo desenvolve um sentido de pertinência ao grupo de trabalho, compartilhando crenças e valores predominantes, linguagem e outros elementos que são objeto de estudo em Cultura Organizacional (Schein, 1992), que este trabalho designará como 'representações sutis' do espaço organizacional. As representações visíveis e sutis nutrem o senso de ocupação e reconhecimento do espaço dos indivíduos numa organização, e por elas se estabelece o horizonte de domínio espaço-temporal das grandes empresas a partir do domínio sobre os indivíduos.

Ocorre que, com as mudanças mais recentes nas coordenadas espaço-temporais, os sistemas de representação das grandes organizações vêm passando por um processo de desconstrução ou ruptura da noção ordinária de ocupação. Em oposição ao senso comum de tempo e espaço, as grandes corporações definem novas competências e novas formas e relações no trabalho, buscando atribuir maior mobilidade organizacional. Tal mobilidade tende a configurar-se em um aparato administrativo favorável ao confronto das grandes organizações com as mudanças no macrossistema no qual se inserem, gerando a reconstrução dessas coordenadas.

Por outro lado, os discursos organizacionais têm enfatizado a urgência de flexibilidade nos papéis organizacionais e a importância da inovação como recursos de sobrevivência dos indivíduos e da organização. São estimuladas as práticas do raciocínio sistêmico que, na ótica de Senge (1990), refere-se à visão do todo organizacional, do trabalho em equipe em espaços organizacionais que, cada vez mais, assumem uma perspectiva físico-virtual. A questão da inovação e da flexibilização deveria implicar alargamento das fronteiras tradicionais dos cargos, revisão das relações de poder e cultura pelas quais o *modus operandi* foi concebido.

É nesse cenário de mudanças contínuas que este trabalho identifica o processo de construção e desconstrução das percepções de tempo e espaço nas

grandes organizações. A essa questão vincula-se a migração dos conceitos de cargos e carreiras para papéis organizacionais que, tendo em vista as perspectivas de virtualização, alianças e parcerias e de mudança nas relações de trabalho, tendem a ampliar-se cada vez mais.

2 O ESPAÇO DOS INDIVÍDUOS NAS GRANDES ORGANIZAÇÕES

Nas organizações, de modo geral, a dimensão de um espaço socialmente determinado se dá por meio de um conjunto de papéis estabelecidos que convergem para a consecução dos objetivos e metas organizacionais, funcionando como 'termômetro' da precisão dos processos decisórios e da adequação da estrutura vigente. Essa definição permite compreender a ambigüidade nos papéis, uma vez que, nas grandes organizações, eles são influenciados por fatores relacionados ao contexto social, tecnologia e conhecimento nem sempre contemplados pelos instrumentos formais de delimitação de espaço, como as descrições de cargos ou organogramas.

Parece haver uma dicotomia entre o cumprimento dos papéis formalmente definidos e a necessidade de adaptação às mudanças. Essa dicotomia pode ser explicada por conceitos subjetivos, que permeiam as teorias sociais que

sempre tiveram como foco os processos de mudança social, de modernização e de revolução [técnica, social e política]. O progresso é o seu objetivo teórico [...] o progresso implica a conquista do espaço, a derrubada de todas as barreiras espaciais e a 'aniquilação' [última] do espaço através do tempo. (HARVEY, 1996, p. 190).

À luz dos trabalhos de Dilthey e Durkheim (apud op. cit., p.189), entre outros, o autor faz a seguinte afirmação:

A história dos conceitos de tempo, espaço e tempo-espaço na física tem sido marcada, na verdade, por fortes rupturas e reconstruções epistemológicas. A conclusão a que deveríamos chegar é simplesmente de que nem o tempo, nem o espaço podem ter (atribuídos) significados objetivos sem se levar em conta os processos materiais e que somente pela investigação destes podemos fundamentar de maneira adequada os nossos conceitos daqueles.

A questão do espaço organizacional extrapola o conceito concreto de localização geocósmica, podendo referir-se à zona de poder e influência que a organização exerce sobre a sociedade, meio ambiente e, mais localmente, sobre a sua comunidade (empregados,

clientes, fornecedores e outros). Essa extrapolação acomoda a expansão que a globalização da economia trouxe para o campo da influência organizacional: a empresa contemporânea, desde que tecnologicamente estruturada, pode prescindir de sua presença física em determinado território para exercer sobre ele seu poder e influência.

No contexto interno da organização, pode-se concluir que o espaço está necessariamente vinculado à ocupação, seja ela física ou virtual, uma vez que essa ocupação se dá pelo exercício de papéis. Nesse ponto, é possível estabelecer um paralelo entre o que é praticado nas grandes organizações e o conceito de lugar proposto pela Física, que é um fragmento do espaço relativo caracterizado pela ocupação dos corpos (GIANFALDONI, 1996, p. 245).

Os limites de atuação nas funções organizacionais são determinados pelas 'representações visíveis' e se consolidam por meio de emoções, sentimentos, atitudes e comportamentos, ou seja, pelas 'representações sutis', cuja incorporação requer alto grau de abstração da realidade privada. Pagés (1987, p. 106) define abstração como o

resultado da introdução de uma lógica dominada pelas relações mercantis no conjunto das relações sociais. Segundo ele, ela "tende a distanciar o homem da realidade concreta e vivida, separando-o e isolando-o de seu contexto global [...] cercando-o de representações falsas ou truncadas da realidade [...] fazendo com que suas atividades pessoais e sociais se tornem desconhecidas para ele.

A submissão dos indivíduos à prática espacial das grandes organizações se faz pela força das representações que traduzem a construção da realidade, na passagem da abstração para a objetividade expressa nos resultados do trabalho. E mais uma vez os espaços individuais, ou espaços de vida, cedem lugar aos espaços corporativos. Harvey (1996, p. 203), ao abordar o aspecto social, distingue tais representações em três grupos: a) práticas espaciais materiais (ou vivido); b) representações do espaço (ou percebido), e c) espaços de representação (ou imaginado).

A designação 'sutil' para as representações encontra compatibilidade com a conceituação do sistema de representação proposto por Genelot (1992), que o define como um mecanismo transformador da realidade sob a forma de imagens mentais e de diversos afetos. As representações fornecem sentido fragmentado ao todo organizacional e, por mais completude que possam atribuir à dimensão de espaço

na organização, não são ainda suficientes para retratar o conteúdo dos seus interiores visíveis e sutis.

Para ilustrar a questão dos espaços organizacionais, este trabalho propõe os conjuntos de representações visíveis e sutis, descritos nas seções a seguir.

2.1 AS REPRESENTAÇÕES VISÍVEIS

As representações visíveis constituem o tecido organizacional por meio do qual as relações formais se estabelecem. Elas são mais freqüentemente encontradas sob as seguintes formas de representação, conforme indica Santos (1999):

- Estrutura Organizacional, que expressa as relações formais de poder e autoridade exercidas mediante o conjunto de atribuições e decisões, fundamentadas na missão da parte e do todo, designando os papéis organizacionais;
- Descrições de Cargos, que definem o conjunto ótimo de ações desenvolvidas individualmente, ou seja, o espaço microcômico do cargo;
- Arranjo físico [*Lay-out*] dos escritórios e recursos tecnológicos disponíveis;
- Portfólio de produtos e serviços, que marcam a presença [espaço] da organização no mercado representado pelos consumidores e concorrência;
- Normas de procedimento e códigos formais de conduta, os quais, muitas vezes, determinam um padrão de apresentação pessoal dos seus empregados, especialmente em empresas de consultoria e instituições financeiras, além de representar processos de trabalho e indicadores de produtividade;
- Plano Estratégico, que especifica o raio de atuação [espaço] da organização e de suas partes, como já mencionado, dentro de um horizonte temporal;
- Sistemas de Avaliação de Desempenho, que 'fiscalizam' a ocupação dos espaços definidos pela Descrição de Cargos e pelo Plano Estratégico;
- Sistemas de Controles Gerenciais e Relatórios, que permitem avaliar a qualidade da ocupação dos espaços organizacionais;
- Processos formais de integração, treinamento e desenvolvimento de pessoas;
- Adoção de uniformes, crachás e outros símbolos de pertinência ao grupo.

Os elementos compreendidos nas representações visíveis referem-se aos espaços objetivos da organização, oferecendo localização e os limites da ação dos indivíduos, por intermédio das funções que eles executam. As representações visíveis atuam como alicerces sobre os quais a realidade organizacional é construída, conforme aponta Morgan (1996, p. 136):

atuam como pontos primários de referência para o modo pelo qual as pessoas pensam e dão sentido aos contextos nos quais trabalham. Embora tipicamente vistos como as características mais objetivas de uma organização, uma visão com base em representações enfatiza que são artefatos culturais que ajudam a esboçar a realidade existente dentro de uma organização.

Os espaços objetivos compõem a visão estrutural-funcional da organização como um conjunto de partes interagentes e autodependentes, no qual os indivíduos são recursos móveis. Algumas empresas multinacionais chamam de recursos os indivíduos que nela trabalham, caso, por exemplo, da EDS – *Electronic Data Systems*. Essa denominação evidencia o caráter contábil da participação humana no trabalho.

As representações visíveis designam o espaço técnico, cujas métricas de desempenho expressam dados da realidade objetiva, tais como produtividade, alcance de metas e resultados estabelecidos, freqüência e assiduidade. As relações estabelecidas sobre esse espaço envolvem trocas de caráter pecuniário [salário, bônus e outros]. No espaço técnico, ou objetivo, o dinheiro é o código dominante.

2.2 AS REPRESENTAÇÕES SUTIS

Inserem-se, nesta dimensão, fatores psicossociais e antropológicos que podem atribuir efetividade à ocupação dos espaços técnicos e aos papéis designados. As representações sutis estão relacionadas aos comportamentos e atitudes dentro da organização, respaldados por emoções e sentimentos que permeiam tanto as relações no contexto da organização quanto as relações da organização com sua comunidade. As representações sutis mais destacadas, segundo Santos (1999, p. 36-37) são:

- Identidade com o tônus organizacional, dada pela aderência à cultura e valores corporativos;
- Padrão de linguagem e jargões particulares àqueles grupos;
- Sentido de pertinência ao grupo e à corporação;
- Identidade com a ideologia ética da organização;
- Efetividade nos contratos psicológicos entre a organização e os indivíduos;
- Efetividade nas relações de troca e parceria entre a organização, comunidade e meio ambiente;
- Afetividade nas relações internas;
- Estilos de liderança de pessoas;
- Equanimidade dos sistemas de recompensa, punição e reconhecimento;
- Acesso aos recursos tecnológicos.

Esse conjunto de representações atua no espaço sociomental dos indivíduos nas organizações, como filtros por meio dos quais a realidade organizacional é homogeneizada:

Nós chamamos de espaço sócio-mental um sistema certo de correspondência entre as estruturas psicológicas e as estruturas sociais. O espaço sócio-mental articula entre elas as estruturas econômicas, políticas, ideológicas e psicológicas (PAGÈS et al., 1987, p. 40).

Na concepção deste autor, esse espaço seria um campo profícuo para que ocorra, no indivíduo, a introjeção da imagem de poder das grandes organizações. Para ele:

A organização estrutura a psique individual inconsciente, as formas de angústia inconsciente, os tipos de prazer, as racionalizações. Da mesma forma que estrutura as relações entre os trabalhadores, induz e limita ao mesmo tempo sua cooperação, incentiva certos tipos de conflitos, principalmente a competição individual [...] (Ibid.)

Em complemento, pode-se dizer que “muito da vida cotidiana da organização, com tudo aquilo que ela tem de racional e normal, dá uma forma ‘real’ às inquietações que jazem sob o nível do conhecimento consciente” (MORGAN, 1996, p. 209). Essas inquietações são precondições para a conversão dos medos e dos desejos em atitudes e comportamentos desejados e tidos como corporativos. Uma das formas mais eficientes de conversão, analisada por Pagès et al. (1987), tem sido a sobreposição de imagens. Por exemplo, a) no espaço econômico, o lucro da empresa é sobreposto pela imagem de segurança de emprego; b) no espaço político, o controle é sobreposto pela imagem de autonomia conquistada; c) no ideológico, a eficácia é sobreposta pela imagem de humanismo, e d) no espaço psicológico, a angústia da coerção é sobreposta pela imagem de prazer do reconhecimento de um trabalho bem feito ou do comportamento idealizado.

O espaço sociomental constitui a arena em que são travadas as batalhas entre a identidade corporativa e a individual. Nesse espaço, a imagem de poder da organização se sobrepõe à do indivíduo e a força do credo ou da missão da organização se instala como expressão de fé. A recompensa ao exercício dessa fé é a promessa de progresso do indivíduo na organização: “O poder não está mais fixo em uma rede de relações hierárquicas interpessoais, mas encarna o conjunto da organização e se define como a capacidade da organização em submeter os

indivíduos a uma lógica abstrata de lucro e expansão” (PAGÈS et al., 1987, p. 67 - grifos no original).

O espaço de trabalho dos indivíduos é estabelecido sobre uma base mercantil, envolvendo desde trocas monetárias até recompensas sentimentais e afetivas. A lacuna do conhecimento e as diferenças de patamares econômicos, associadas à imagem de poder das grandes organizações, encontram um terreno propício para relações de trabalho que tendem, cada vez mais, ao rigor das novas coordenadas espaço-temporais e ao temor servil, ante o desequilíbrio entre a oferta de postos de trabalho e o número cada vez maior de candidatos.

As representações designam um espaço de ocupação da organização mediante o domínio das funções administrativas com foco na excelência e do controle das pessoas, domínio comumente mensurado pela posição da empresa ou de seus produtos no mercado consumidor em relação à concorrência [*market-share*]. Os espaços de trabalho, que estão sendo redefinidos em razão da expansão do domínio espaço-temporal nas grandes organizações, modificam-se, encontrando na tecnologia um aparato administrativo conveniente para a objetivação do trabalho.

3 A DESFRONTEIRIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

Se a modernidade pode ser equiparada a uma certa maneira de a sociedade experimentar o tempo e o espaço, pode-se extrapolar, para a conclusão, que o capitalismo globalizado terá, como caráter permanente, a reconstrução de percepções sobre tempo e espaço. Isso vem ocorrendo com o surgimento de novas formas de trabalho e do domínio da função tempo e espaço como medidas de domínio do capital, qualquer que seja a condição social e cultural predominante nos novos espaços conquistados. Como exemplo do exercício desse domínio, cita-se o sistema de acumulação flexível que, em oposição ao fordismo, apóia-se na flexibilidade dos processos de trabalho, nas mudanças dos espaços de trabalho, na concepção de produtos e nos padrões de consumo, resultando no surgimento de novos setores de atividade e pressionando o ritmo de inovação comercial, tecnológica e organizacional.

Em decorrência do mecanismo de desconstrução espaço-temporal, os novos processos de trabalho poderão gerar outras formas de comportamento social, em particular naqueles países sem tradição industrial, portanto sem um histórico de lutas trabalhistas organizadas. Com a utilização desses novos processos nos países de industrialização tardia, a ausência da noção de direitos e deveres trabalhistas transforma-se em vantagem competitiva para as grandes organizações, em particular no que se refere às diferenças nos custos de mão-de-obra.

Além disso, a incipiência da atividade industrial em novos nichos de trabalho propicia ampla oferta de mão-de-obra. É o caso das indústrias norte-americanas de materiais esportivos, bebidas e vestuário, que direcionaram sua produção para países asiáticos que oferecem custos de mão-de-obra extremamente vantajosos, se comparados ao custo de produção em seu território.

Um exemplo que se vem convertendo em um clássico da acumulação flexível é o da empresa Nike, cujos calçados esportivos são produzidos na Ásia, ao custo aproximado de US\$ 5,60, por jovens que recebem quinze centavos por hora de trabalho, e vendidos nos grandes mercados de consumo ao preço de US\$ 73 a 135 o par (KORTEN, 1996). Embora não seja um fato recente no capitalismo, essa forma de terceirização promovida pela acumulação flexível, via parceiros industriais estrangeiros, pode ser vista como estratégia de conquista e domínio de novos espaços de trabalho e mercados de consumo.

Uma das características marcantes desse processo produtivo é a mobilidade nas linhas de produção, que podem ser remanejadas com rapidez, de um centro, país ou continente para outro, em razão de instabilidades no mercado consumidor ou no mercado financeiro mundial. As variáveis determinantes desse processo são, em geral, as facilidades de distribuição dos produtos em escala mundial, os custos de fabricação e a qualidade dos produtos.

No relacionamento entre a empresa e o parceiro produtor não há reserva moral sobre a dimensão humana no trabalho, ou outras preocupações com o ativo mobiliário ou com o custo social e econômico. Nesse ponto, a disparidade cultural e a lacuna tecnológica estabelecem um pano de fundo adequado para esse tipo de ampliação dos espaços de trabalho na organização. Parcerias, alianças, busca de novos mercados, produtos e serviços parecem ser bons exemplos da estratégia de adaptação que, inevitavelmente, implica a derrubada das fronteiras espaciais da organização ou, como esse trabalho situa, a ampliação dos espaços organizacionais.

Hamel e Prahalad (1995, p. 335) citam a General Electric (GE) como uma empresa que “reconheceu o possível valor de ser uma organização sem fronteiras”. De fato, essa empresa é notória na utilização da estratégia de adaptação e crescimento, via compra e venda de empresas, nos negócios mais diversificados possíveis. A GE implantou o conceito de ‘desfronteirização’, que “indica o rompimento de barreiras internas como hierarquia, geografia e função, além de tentar integrar todos os elementos externos à empresa” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 152). A burocracia foi outra fronteira derrubada por ela, que oferece ainda um bom exemplo de como a comunicação atua na efetivação dos propósitos de

ampliação dos espaços organizacionais. Todo o processo de mudança foi diretamente conduzido e comunicado pelo presidente da General Electric, Jack Welch, que se encarregou pessoalmente de criar novos conceitos estratégicos e operacionais para a atividade, ao mesmo tempo que pregava novas competências gerenciais.

A ampliação das fronteiras tradicionais dos cargos vem se tornando um fato comum, ainda que não se formulem conceitos a respeito. Tal fato decorre, basicamente, de alguns vetores. O primeiro diz respeito ao encolhimento das grandes organizações em número de empregados. Num ambiente cada vez mais complexo, em razão das diversas dinâmicas, pressões e interações organizacionais, observa-se um aumento de atividades profissionais paralelamente às modificações nas relações de trabalho. Há uma crescente oferta de mão-de-obra qualificada caminhando lado a lado com o que se convencionou chamar ‘desemprego estrutural’. Esse fenômeno da multiplicação do desemprego se alia à notável ruptura dos chamados contratos psicológicos de trabalho, o que corresponde a uma inversão do conceito de estabilidade no emprego.

O segundo vetor se evidencia na migração da noção de estrutura rígida para a de contingência, ou seja, parece ser mais resultante da variabilidade do ambiente externo e da pressão exercida pela concorrência do que propriamente de uma fundamentação doutrinária meramente conceitual. A flexibilidade e o hibridismo dos modelos organizacionais podem ser vistos como uma resposta à compressão do tempo e do espaço promovida pelo domínio do capital em ambiente turbulento e complexo.

Os papéis se expandem para comportar parte das atribuições que ficaram à deriva quando da substituição do conceito de emprego por trabalho e, efetivamente, pela manutenção do equilíbrio da relação custo e benefício da operação. Essa relação pode ser vista como um terceiro vetor. Em consequência, surge um patamar de competição por vagas remanescentes que tende a comprometer a noção de lealdade e solidariedade no ambiente de trabalho, fato que se mostra ainda mais crônico quando, aos empregados demitidos, somam-se os milhares de profissionais recém-saídos das universidades rumo ao mercado de trabalho.

4 VIRTUALIZAÇÃO DOS ESPAÇOS DA ORGANIZAÇÃO

A virtualização é um exemplo consistente do modo como o progresso científico e tecnológico cria novas noções e conceitos sobre o domínio do tempo e do espaço, indicando que a presença não é necessariamente física. Uma definição simples de virtual vem de uma adaptação

conceitual oferecida originalmente por Pierre Lévy (1996, p. 11), qual seja, “a árvore está virtualmente presente na semente”. A simplicidade do conceito sugere uma transposição das representações visíveis [a árvore], definidas pela ocupação de espaço, para a pressuposição de que uma entidade virtual [intenção da semente] carrega o conteúdo emblemático e as representações sutis da entidade-mãe, da qual deriva. Em outras palavras, a virtualização é a extensão dessas representações para além das fronteiras espaciais determinadas [lugar ou localização geográfica] pela presença física, seja da organização, seja do empregado.

A aplicação do conceito de virtual no contexto organizacional demanda uma ruptura com a pragmática visão estrutural clássica de empresa, fundamentada em departamentos, hierarquias, controle de processos e tempo [jornadas de trabalho]. A empresa virtual utiliza-se do teletrabalho, via comunicação remota de voz, dados e imagens, prescindindo da presença física dos empregados ou de seu desdobramento em filiais, sucursais etc.:

O centro gravitacional da empresa não é mais um conjunto de postos de trabalho e de livros de ponto, mas um processo de coordenação que redistribui sempre diferentemente as coordenadas espaço-temporais da coletividade de trabalho e de cada um dos seus membros em função das diversas exigências.” (LÉVY, 1996, p. 18).

A virtualização pode ocorrer nos níveis mais amplos imagináveis, desde que cobertos por uma rede eficiente de comunicação eletrônica. Com isso, dá-se a ‘desterritorialização’ ou desterro do posto de trabalho. Embora o sentido de desterritorialização evoque a noção de solidão (op.cit., p. 20), assegura que o distanciamento físico não impede que os indivíduos se mantenham “reunidos pelo mesmo núcleo de interesses, pelos mesmos problemas: a geografia, o continente, não são um ponto de partida, nem uma coerção. [...] esta comunidade está repleta de paixões e de projetos, de conflitos e amizades”. O autor não discute os aspectos de solidariedade e de atitude cooperativa no ambiente de trabalho, já que o conceito físico de ambiente assume um caráter difuso.

A conclusão sobre a desterritorialização é que a questão do espaço determinado [que estimula o sentido de pertinência] e a temporalidade perdem seu valor de referência. A sincronização é substituída pelo conceito de lugar imaginário, uma vez que as pessoas podem ser rapidamente localizadas, e a interconexão substitui a unidade de tempo, dada a possibilidade de comunicação

em tempo real [velocidade da informação e comunicação]. Note-se a inversão semântica proposta por Lévy.

Em razão dos avanços da tecnologia da informação, é possível prever que, a longo prazo, as grandes organizações se tornem sinônimos dos sistemas de informações, dado que a infra-estrutura de microprocessamento cria novas possibilidades de organizar processos e acessos a dados, sem que necessariamente tenha-se de expandir fisicamente a organização.

Sobre a mudança no trabalho promovida pela tecnologia, Morgan (1996, p. 88) manifesta a seguinte opinião:

essa nova tecnologia cria a capacidade de descentralizar a natureza e controle do trabalho, permitindo aos empregados dos escritórios engajar-se em tarefas relacionadas ao trabalho em localizações distantes enquanto estão ligados por bases contínuas por redes de informações *on-line* que mantêm o sistema inteiramente integrado.

Essa evolução é capaz de transformar as grandes organizações, tanto estrutural quanto espacialmente. Mas o que mudaria na vida do trabalhador virtual?

Quando uma pessoa, uma coletividade, um ato, uma informação se virtualizam, elas se tornam não-presentes, se desterritorializam. Uma espécie de desengate os separa do espaço físico ou geográfico ordinários e da temporalidade do relógio e do calendário. (LÉVY, 1996, p. 21).

Uma das conclusões possíveis da síntese de Lévy é que a dimensão do trabalho virtual se caracteriza por uma certa independência espacial e temporal do trabalhador virtual em relação à definição dos processos de trabalho, o que lhe permite usufruir uma relativa autonomia de decisão.

O contraponto a ser feito na dimensão social do trabalho virtual é novamente a questão de domínio, agora mais estreitamente delimitado pelos novos padrões de tecnologia remota. Sem um posto físico de trabalho e sem a interação social possível em ambiente regular de trabalho, somada às diferenças de fusos horários, interesses pessoais e outros, torna-se mais complexo o desenvolvimento de um sentido de pertinência saudável para que o trabalho cumpra também uma função social de desenvolvimento do homem em contexto de grupo. A ausência de clareza na interação social no trabalho pode transformar o conceito de microsociedade, ou subcultura organizacional, em microcosmo, em que o indivíduo – seus próprios recursos, conhecimentos e talentos – passa a ser

o centro. O fato de existir relativa interação remota tende a estabelecer uma nova forma de linguagem e expressão e de comportamento social, no qual o vínculo com os meios tecnológicos pode determinar o nível de satisfação profissional e realização pessoal em substituição à interação social e ao sentido de pertinência social. O fenômeno de mudança de linguagem e comportamento social, aliado à dependência de sistemas e máquinas, vem sendo detectado como doença tecnológica nos usuários compulsivos de Internet [*Net addicts*].

A ausência de referencial de tempo correlacionado à pressão por resultados, que reflete a medida de ganho do trabalhador virtual, poderá gerar não apenas jornadas excessivas ou irregulares, mas também o desenvolvimento de disfunções comportamentais, como fuga de lazer e descanso, para concentração no trabalho. No trabalho virtual, espaço e tempo ordinários, como diz Lévy, são desengatados da realidade ordinária, ou seja, o espaço e o tempo ordinários determinam novas formas de percepção espaço-temporais. Para as empresas, a economia no pagamento de horas extras e nas despesas de manutenção [aluguel, mobiliário, água, luz etc.] tenderá a fortalecer a noção de domínio dos indivíduos pelo domínio da função espaço e tempo.

A virtualização corresponde a uma nova forma de refletir sobre a relação entre o espaço coletivo e o individual e entre o tempo técnico e o social.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No cenário de constantes mudanças e reconstruções de culturas e imagens organizacionais, dois elementos se destacam: a transformação nas relações de trabalho e a desfronteirização dos limites tradicionais das grandes organizações.

Ainda que tais mudanças não sejam um fato recente na história das organizações, percebe-se que a sociedade pós-moderna convive em uma realidade repleta de contradições ao experimentar, por meio do trabalho, um relativo progresso no seu meio de vida contra a perda de suas individualidades. Há uma cíclica e paradoxal reconstrução de realidades organizacionais e sociais, apoiada na tecnologia e nos meios de comunicação, que subverte o senso comum de pertinência social. Novas coordenadas espaço-temporais são impostas, equivalendo a uma forma de aceleração contemporânea que tende a desorientar os espíritos, uma vez que rompe e confronta com as construções espaço-temporais vividas ordinariamente pelas sociedades.

A primeira conclusão obtida por este trabalho indica que, por meio do modelo de gerenciamento científico, foi possível estabelecer as bases da percepção de tempo e

espaço nas grandes organizações, associadas à noção de ocupação física dos espaços organizacionais delimitados por organogramas, descrições de cargos e limites de alçada, entre outras representações espaço-temporais designadas por representações visíveis. Tais representações atuavam como mecanismos reguladores da noção espaço-temporal dos indivíduos dentro das grandes organizações, designando, em conjunto com as representações sutis descritas neste trabalho, um espaço sociomental individual baseado na certeza dos espaços ocupados na esfera socioprofissional.

A segunda conclusão deste trabalho refere-se ao fato de a variabilidade do ambiente e a tecnologia possibilitarem a chamada desfronteirização organizacional e o surgimento de novas formas e relações de trabalho, trazendo contradições ao senso comum de ocupação espaço-temporal. A desfronteirização organizacional poderia ser resumida em uma única palavra: globalização. Mas ela é, antes de tudo, consequência do controle da variabilidade ambiental liderada pelas grandes corporações e grupos econômicos que impõem, pelo poder econômico, interferências irrestritas às instâncias sociais e políticas, nos novos territórios.

A reconstrução das coordenadas espaço-temporais pode ser vista como resultante desse processo de interferência. As mudanças nas relações de trabalho, que vêm alterando a noção de espaço ocupado, mais do que resultados dos avanços da tecnologia, são consequência do domínio cada vez maior das grandes corporações. A globalização sugere uma homogeneização nos hábitos e costumes particulares das sociedades envolvidas, promovendo uma ruptura sem precedentes nas noções espaço-temporais típicas dessas sociedades. Uma vez requalificadas as coordenadas espaço-temporais, segundo os interesses dos principais agentes econômicos mundiais, os novos espaços e temporalidades passam a ser incorporados como um fenômeno natural da globalização.

No âmbito das grandes organizações, há uma crescente pressão para a internacionalização das competências individuais como meio de sobrevivência e competitividade organizacional. Em contrapartida, os espaços da educação e da cultura não acompanham o ritmo de evolução das novas demandas. Ao preencherem as lacunas educacionais, as grandes organizações reforçam a ocupação dos espaços técnicos e invadem as dimensões sociomentais dos trabalhadores, reproduzindo nesses indivíduos a sua imagem de poder e competência, destituindo-os do senso de identidade pessoal. Os espaços e o bem corporativo se sobrepõem aos espaços de vida ordinária, consubstanciando a terceira conclusão obtida neste trabalho no que se refere à utilização do

conhecimento, da comunicação e das novas competências da liderança como ferramentas para a reconstrução espaço-temporal nas grandes corporações. Elas investem anualmente milhões de dólares em publicidade, com o objetivo de criar uma cultura homogeneizada de consumo, sobrepondo-se aos espaços da educação que deveriam atuar como um campo de reserva cultural de uma dada sociedade.

A sobreposição do poder político das grandes corporações aos poderes políticos locais configura uma grande reserva de domínio que visa à implantação de novas formas de exploração de recursos naturais e de mão-de-obra barata e não especializada. O poder político local oferece, em geral, fraca resistência em face dos 'benefícios' oferecidos pelas grandes corporações.

A quarta conclusão obtida é a de que o indivíduo é a menor instância de domínio espaço-temporal imposto pelas grandes corporações e, dado o descompasso entre o desenvolvimento das organizações e o da sociedade, torna-se elemento mais exposto ao processo de mundialização da economia e das conseqüências trazidas para o espaço de trabalho. As novas velocidades impostas pela globalização dos processos de produção e de consumo impõem inúmeros paradoxos ao atingirem a humanidade de maneira absolutamente desigual.

Há uma expressiva redução mundial no nível de emprego remunerado, o qual, segundo dados da OIT, de 1995, representou só na América Latina, uma queda anual sistemática de 0,1%, durante a década de 80. Para agravar o quadro do desemprego, houve uma queda geral nos salários médios: 5% na atividade industrial e 20% no setor agrícola, no mesmo período (DOWBOR, 1998, p. 65). Se, por um lado, há um aumento no desemprego, particularmente no urbano, por outro, crescem as categorias de subemprego. Há, concomitantemente, um aumento preocupante nos índices de criminalidade urbana, em razão do esvaziamento dos campos e da migração da mão-de-obra não especializada.

Percebe-se um inegável descompasso entre a desfrontereização das grandes organizações, via globalização dos mercados mundiais, e o desenvolvimento social. As indicações mais conflitantes revelam que esse descompasso atua como um grande e promissor meio de expansão das grandes organizações, na medida em que proporciona um aumento no poder de argumentação e obtenção de vantagens para a instalação de subsidiárias em novos territórios.

É inquestionável que os sistemas globais de produção podem conferir às localidades um grau de mobilidade social que dificilmente seria atingido, em igual velocidade, pelo desenvolvimento local. Contudo, o que se busca discutir é a subordinação dos referenciais humanos

em relação aos espaços ordinários, ante os discursos por flexibilidade e inovação que pressupõem uma certa autonomia do poder criativo, e o efeito de sistemáticas reconstruções espaço-temporais promovidas pelas grandes organizações, seja por meio da globalização dos mercados que resulta em massificação dos hábitos de consumo, seja por meio da mudança cultural decorrente das novas tecnologias.

Como sugestão para futuras pesquisas, recomenda-se investigar o modo pelo qual as grandes organizações administram o processo de mudança a partir das representações sutis da realidade organizacional. Outra sugestão seria o desenvolvimento de pesquisa sobre competências comuns às diversas subsidiárias estrangeiras no Brasil e a forma como tais competências são atendidas pelos sistemas de educação formal e profissional ou propiciadas pelo padrão cultural vigente.

Este trabalho espera ter contribuído para a constatação de que o processo de mudança no mundo do trabalho, em andamento, evoca novas percepções dos indivíduos em relação ao seu espaço profissional e social. Idealmente, essa mudança poderá ser tanto mais efetiva quanto maiores forem os esforços de desenvolvimento da sociedade.

REFERÊNCIAS

- DOWBOR, Ladislau. *A reprodução social: propostas para uma gestão descentralizada*. Rio de Janeiro: Vozes, 1998. 446 p.
- _____. Globalização e tendências institucionais. In: DOWBOR, Ladislau; IANNI, Octávio; RESENDE, Paulo-Edgar (Org.). *Desafios da globalização*. Rio de Janeiro: Vozes, 1999. 302 p.
- GENELOT, Dominique. *Manager dans la complexité*. Paris: INSEP Editions, 1992.
- GIANFALDONI, Mônica Helena T. A. O universo é infinito e seu movimento é mecânico e universal: Isaac Newton. In: ANDERY, Maria A. et al. *Para compreender a ciência: uma perspectiva histórica*. 6. ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Espaço e Tempo; São Paulo: EDUC, 1996. 436 p.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377 p.
- HANDY, Charles. A nova linguagem da administração e suas implicações para os líderes. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, M.; BECHARD, R. (Ed.) *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. Organização da The Peter F. Drucker Foundation. Tradução

de Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996. 316 p.

HARVEY, David. *Condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola, 1996. 349 p.

KORTEN, David C. *Quando as corporações regem o mundo: conseqüências da globalização da economia*. São Paulo: Futura, 1996. 417 p.

LÉVY, Pierre. *O que é virtual?* Tradução de Paulo Neves. São Paulo: Editora 34, 1996. 160 p. (Coleção Trans).

MORGAN, Gary. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996. 421 p.

NONAKA, Ikijiro. Creating organizational order out of chaos: self-renewal in Japanese firms. *California Management*

Review, v. 30, n. 3, p. 57-73, Berkeley, Spring 1988.

PAGÈS, Max et al. *O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. São Paulo: Atlas, 1987. 234 p.

SANTOS, Isabel Cristina. *Um estudo sobre as percepções de tempo e espaço nas grandes organizações*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. 1999.

SCHEIN, Edgard. *Organizational culture and leadership*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 418 p.

SENGE, Peter. *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1990. 352 p.

Recebido em: 3 abr. 2003

Aprovado em: 29 maio 2003

